Claude Rochet

(1992)

Managez vos associations

Préface de Kléber Beauvillain

Partie 4

Un document produit en version numérique par Mme Marcelle Bergeron, bénévole
Professeure à la retraite de l'École Dominique-Racine de Chicoutimi, Québec
et collaboratrice bénévole
Courriel : mailto: mabergeron@videotron.ca

Dans le cadre de la collection : "Les classiques des sciences sociales"
dirigée et fondée par Jean-Marie Tremblay,
professeur de sociologie au Cégep de Chicoutimi
Site web : http://classiques.uqac.ca/

Une collection développée en collaboration avec la Bibliothèque
Paul-Émile-Boulet de l'Université du Québec à Chicoutimi
Site web: http://bibliotheque.uqac.uquebec.ca/index.htm

Un document produit en version numérique par Mme Marcelle Bergeron, bénévole, professeure à la retraite de l'École Dominique-Racine de Chicoutimi, Québec.
Courriel : mailto:mabergeron@videotron.ca

Claude Rochet.

Une édition électronique réalisée à partir du texte de Claude Rochet, Managez vos associations ; Préface de Kléber Beauvillain Paris : CALMANN-LÉVY, Éditeur, 1992, 289 pp.

Polices de caractères utilisés :

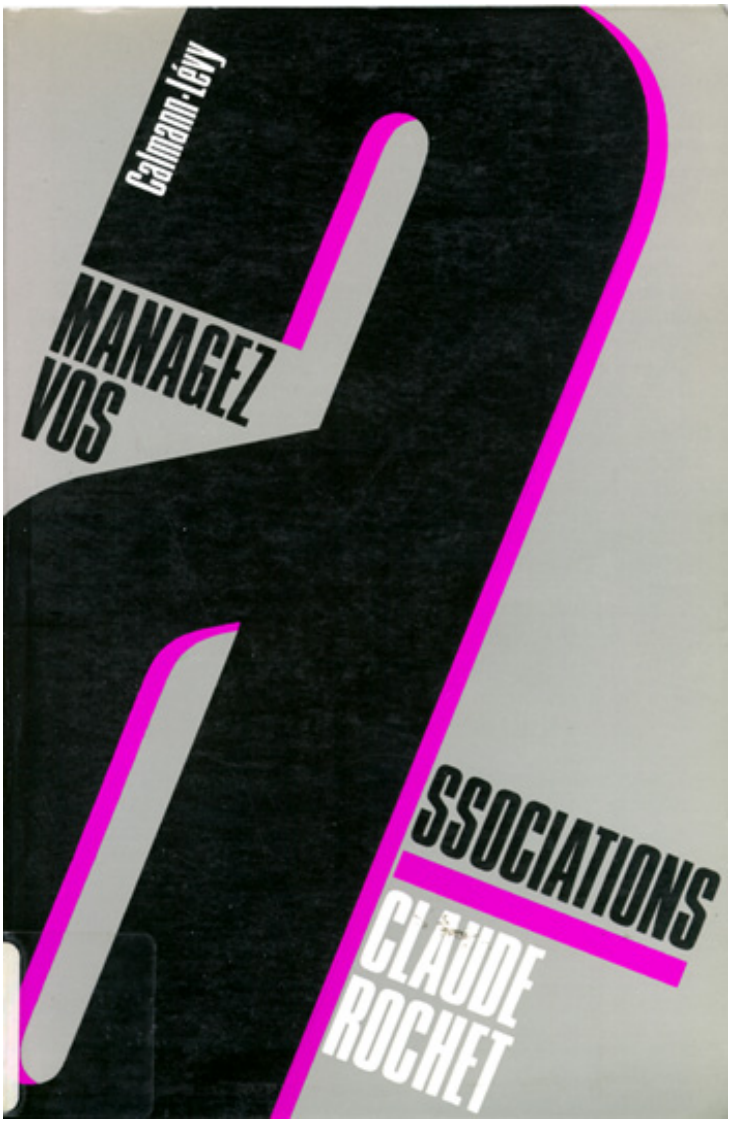
Pour le texte : Times, 12 points.
Pour les citations : Times 10 points.
Pour les notes de bas de page : Times, 10 points.

Édition électronique réalisée avec le traitement de textes Microsoft Word 2003 pour Macintosh.

Mise en page sur papier format
LETTRE (US letter), 8.5'' x 11'')

Édition complétée le 27 juin, 2006 à Chicoutimi, Québec.

Claude Rochet
Managez vos associations



Présentation du livre

(Texte au verso du livre)

Plus de 600 000 associations jouent aujourd'hui en France un rôle irremplaçable pour la dynamique de la société civile. Certaines sont d'énormes organisations, employant plusieurs centaines ou milliers de salariés et évoluant dans un environnement complexe, parfois international. D'autres sont de petites structures assurant des fonctions essentielles à l'échelle locale. Toutes souffrent pourtant d'un véritable déficit d'organisation qui fait obstacle à leur développement et les condamne souvent à vivoter ou à disparaître.

Comment faire pour qu'une association soit efficace, qu'elle soit au service de ses adhérents, que la qualité de ses services soit la meilleure possible ? Comment mobiliser des bénévoles, ne pas se tromper d'objectif, déjouer les pièges d'une croissance mal contrôlée, trouver l'argent nécessaire à son développement, mesurer la qualité de son service, concevoir une politique marketing, bien gérer ses recettes et ses dépenses, fixer les bons prix de ses prestations et négocier sur des bases saines avec les pouvoirs publics ?

À ces questions, une seule réponse : le management qui signifie tout simplement faire tout ce qu'il faut pour que le résultat visé soit atteint. Face aux défis qu'affronte la société française, c'est aujourd'hui plus qu'une méthode, une ardente obligation.

Énarque, ancien cadre dirigeant de Sollac (groupe Usinor Socilor), Claude Rochet dirige aujourd'hui le cabinet Référence Conseil, spécialisé dans la conduite du changement. Il intervient à ce titre auprès de grandes entreprises industrielles et de nombreuses associations.

Kléber BEAUVILLAIN
Président de Hewlett-Packard

Table des matières

Préface de Kléber Beauvillain

Introduction. Pourquoi les associations ont-elles besoin d'être managées ?

Première partie.
L'OUTIL ASSOCIATIF

1. L'association : un contrat pour entreprendre.
Un droit longtemps suspect.
Une bombe à retardement.
Une entreprise de cohésion sociale.
La cohésion du système social : le modèle tridimensionnel.

2. Un outil de proposition et d'innovation sociale.
Une entreprise de projet à vocations multiples.
Le mode de production associatif.

Deuxième partie
UN PROJET

1. De l'idée au projet.
Bâtir un projet : une offre d'idées face à une demande sociale.
Un besoin, un marché, un projet.
À quoi ça sert ? L'analyse des besoins.
L'étude de marché.
Évaluer et dépasser les contraintes.

2. Du projet au client.
Le marketing, ou comment ne plus parler d'argent.
Qu'est-ce que le marketing ?
Organiser l'échange.
Choisir et être choisi.
La mise en œuvre d'une stratégie marketing.
Le marketing : un outil qui peut se raffiner... à l'excès.
La qualité : y a mieux, mais c'est moins cher.
Pas de marketing possible sans qualité.
Comment fabrique-t-on la qualité ?
Améliorer la qualité.

Les réseaux.

Identifier le jeu des acteurs.

Les moyens.

La communication : faire savoir pour faire faire.

Vie et mort du projet.

Troisième partie
DES HOMMES

1. Les bénévoles.

Adhérer à une association, c'est adhérer à un contrat qui devient la loi pour chaque partie.

Première règle : examiner attentivement chaque demande d'adhésion.

Deuxième règle : des membres bien vivants.

Troisième règle : varier les genres et les talents.

Quatrième règle : choisir sans attendre d'être choisi.

Cinquième règle : choisir un bon président.

Acteurs et consommateurs.

Les petites, les moyennes et les grosses.

Le jeu associatif : vive le conflit !

Première règle : tout le monde a le droit de s'exprimer même si c'est pour dire n'importe quoi.

Deuxième règle déconcentrer l'initiative.

Troisième règle respecter le principe de libre contribution des membres.

Quatrième règle : professionnaliser le bénévolat par un contrat gagnant-gagnant.

Organiser le foisonnement

Le grand jeu : l'assemblée générale

2. Les salariés.

Contrat de travail et contrat d'association.

Première règle : conserver la stratégie, déléguer la gestion.

Deuxième règle : bien répartir les rôles entre exécutif élu et salariés.

Troisième règle : le salarié n'est pas un militant.

Quatrième règle : toute embauche se fait sur profil de poste.

Cinquième règle : jouer le professionnalisme contre le militantisme.

Sixième règle : gérer la sortie.

Payer mieux pour payer moins.

Première règle : analyser et optimiser l'emploi existant avant de décider une nouvelle embauche.

Deuxième règle : évaluer l'incidence de l'emploi en dépenses et en recettes.

Troisième règle : payer le juste prix.

Quatrième règle : valoriser les résultats.
Jouer gagnant-gagnant.
Première règle : tous gagnants !
Deuxième règle : 1 + 1 > 3.
Troisième règle : établir des mandats clairs pour s'agiter moins et travailler plus.
Quatrième règle : tous PDG !

Quatrième partie
DES MOYENS

1. Le capital pu le dilemme de la cigale et de la fourmi.

2. Les ressources.
Vendre pour dépenser : les ressources propres.
Le portefeuille d'activités et les services rendus.
Combien ça coûte ?
Quel prix fixer ?
Parrainage et mécénat : l'imagination au pouvoir.
Mécénat, mode d'emploi.
Première règle : faire mécéner avant tout les coûts variables.
Deuxième règle : fidéliser les financements en provenance du mécénat.
Troisième règle : personnaliser les relations avec les mécènes.
Subventions, danger !
Les subventions de fonctionnement : un réel danger pour un avantage douteux.
Comment bien utiliser les subventions.
Première règle : une subvention est un solde obtenu après épuisement de toutes les autres sources de financement.
Deuxième règle : préférer les subventions ponctuelles ou indirectes.
Troisième règle : une subvention est la contrepartie d'un service rendu à la collectivité.
Quatrième règle : la convention doit être un acte de management.

Cinquième partie
CONDUIRE LE CHANGEMENT

Le management n'est pas compliqué ; il est complexe.
Un peu de théorie : qu'est-ce qu'un système ?
Gérer la complexité, c'est mettre de la souplesse et de la cohérence dans son moteur.
Comment s’en sortir ?

D'où l'on vient et où l'on va.
Première règle : fixer des objectifs clairs et ambitieux.
Deuxième règle : ne pas chercher des solutions avant d'avoir posé le problème.
Troisième règle : mesurer l'écart.
Quatrième règle : banco sur le multiplicateur participatif !
Cinquième règle : payer le ticket d'entrée.
La ressource humaine, principal facteur ou obstacle du changement.
Première règle : le changement marche au mélange
Deuxième règle : que les dirigeants montrent l'exemple !
Troisième règle : convertir les sceptiques par les pionniers.
Quatrième règle : bâtir une nouvelle règle du jeu.
Planifier la démarche.
Rechercher des résultats progressifs et significatifs.
Mettre en place des structures participatives.
Développer l'expérimentation.
Commencer par la formation, consolider par la formation, boucler par la formation.

Remerciements.

Quatrième partie

DES MOYENS

1

Le capital ou le dilemme de la cigale et de la fourmi

Retour à la table des matières

Contrairement à une société qui doit se constituer avec un capital minimal de départ, une association peut démarrer sans un sou vaillant. Les associés ne recherchent en effet ni à faire fructifier une somme ni à se répartir des bénéfices. Toutefois, dès lors que l'association a une activité économique ou, tout simplement, gère des finances, elle a besoin de fonds propres qui représenteront la valeur exacte de sa fortune. Comptablement, les fonds propres apparaissent au bilan de l'association. Ce sont les capitaux non empruntés inscrits au passif et dont l'emploi s'inscrit à l'actif. On les détermine en soustrayant les dettes de l'actif total.

L'existence de fonds propres déterminera la capacité d'endettement de l'association, et, d'une manière générale, traduira une gestion solide et saine, révélatrice de la crédibilité de l'association et de sa volonté d'inscrire son action dans le temps et dans la durée.

Pour le manager, constituer des fonds propres veut dire gérer à moyen terme, accumuler des moyens pour entreprendre le projet associatif. Le Conseil national de la comptabilité a prévu que les organismes à but non lucratif pourraient affecter leurs résultats excédentaires à une ligne spécifique appelée « projet associatif » et définie comme « une affectation programmée de ressources par les organes délibérants de l'association, pour la réalisation d'objectifs statutairement justifiés ». La gestion des excédents d'exploitation est, en effet, problématique puisqu'ils ne sont pas, par nature, distribués. S'ils proviennent de trop perçus sur subventions

publiques, les associations sont amenées à emprunter les jeux d'écritures de la gestion commerciale pour les faire disparaître, puisqu'une subvention inutilisée doit en principe être remboursée. S'il provient de l'exploitation courante, il peut être lié à un non-emploi des cotisations ou à une épargne malsaine traduisant une sous-activité. L'affectation du bénéfice au projet associatif procède d'une logique d'épargne forcée et finalisée, permettant à l'association d'augmenter sa surface financière en fonction d'une programmation pluriannuelle et chiffrée.

Pour constituer ces fonds propres, plusieurs possibilités se présentent :

- Le moyen le plus simple et le plus immédiat est de réaliser des apports (biens mobiliers ou immobiliers dont la jouissance est transmise à l'association pour la durée de son existence et affectés à la réalisation de son objet social). Mais toutes les associations n'ont pas la chance de rencontrer des apporteurs !

- Un autre moyen immédiat est de faire payer, en sus des cotisations, un droit d'entrée qui ne sera pas, à la différence des cotisations, affecté à l'exploitation, mais inscrit au passif du bilan. Le droit d'entrée remplace alors la souscription de parts sociales dans une société ou une coopérative.

- Le moyen le plus courant est la constitution à partir des excédents d'exploitation affectés au projet associatif, mais il faut attendre au moins un an et le résultat du premier exercice, sous réserve qu'il soit bénéficiaire.

- Si l'association poursuit une activité économiquement viable, les fonds propres pourront être empruntés — certains prêts pouvant être assimilés à des fonds propres — auprès d'une banque de l'économie sociale (Crédit mutuel, Caisse des dépôts, Crédit coopératif) avec la garantie à hauteur de 50 p. 100 de l’IDES (Institut de développement de l'économie sociale).

- Si elle poursuit une activité économique, elle peut émettre des titres associatifs qui sont des obligations constituant des créances de dernier rang et ne sont remboursées qu'à l'initiative de l'emprunteur ou en cas de liquidation judiciaire après désintéressement de tous les autres créanciers. Il s'agit là d'un moyen réservé aux très grosses associations et qui ne s'adresse qu'à des souscripteurs institutionnels.

Quatrième partie

DES MOYENS

2

Les ressources

VENDRE POUR DÉPENSER : LES RESSOURCES PROPRES

Retour à la table des matières

Si la légitimité de l'association vient de l'adéquation de son projet à une demande sociale, le premier signe de sa vitalité, de sa réalité, de son utilité, c'est sa capacité à équilibrer ses recettes et ses dépenses par la création de ressources propres.

Les cotisations sont les premières de ses ressources.

La cotisation est la traduction financière de la volonté de mettre en commun. On peut la considérer comme un impôt volontaire auquel s'astreignent les membres, et qui peut venir en déduction de l'impôt légal dans les conditions définies par l'article 238 *bis* du Code général des impôts. Indicateur essentiel de l'engagement des membres, il serait parfaitement concevable de les inscrire au passif du bilan, en l'absence de capital social dans les associations : c'est la première ressource apportée par les membres eux-mêmes, sorte d'action qui rend son détenteur porteur d'une part du projet associatif.

Il s'agit d'un financement stable, dont le coût de collecte est faible (des timbres et du papier) et prévisible. Les cotisations se renouvellent à date fixe, ou par année calendaire, à la date anniversaire de l'adhésion du membre. Le taux de

renouvellement des cotisations — plus que leur importance numérique, une association, nous l'avons vu, n'ayant pas forcément vocation à avoir beaucoup de membres — est un élément essentiel de la crédibilité et de la pérennité de l'association.

La cotisation ne doit pas être liée à la fréquentation d'une activité particulière, même si elle est obligatoire pour en fréquenter certaines. Les activités à destination des tiers sont en effet soumises à un régime fiscal différent, et la cotisation peut comporter une assurance responsabilité civile qui couvrira tous les dommages dont les membres peuvent être l'objet. C'est le paiement de la cotisation qui permettra de distinguer l'adhérent au contrat, qui bénéficie d'un large régime d'exonérations fiscales, du tiers consommateur de services.

Pour le gestionnaire, les cotisations en tant que ressources stables et prévisibles peuvent concourir au financement des frais fixes. L'adoption du prélèvement automatique permettra de collecter les cotisations à moindre coût et de comptabiliser précisément ces rentrées dans le plan de trésorerie.

Le portefeuille d'activités et les services rendus

Retour à la table des matières

Le chiffre d'affaires de l'association représente la valeur des services rendus aux membres ou vendus aux tiers : activités culturelles, sportives, sociales, manifestations exceptionnelles, services aux tiers.

Les activités courantes sont réservées aux membres à jour de leur cotisation. D'une part parce que la vocation de l'association est de rendre des services aux participants au contrat d'association matérialisé par la cotisation, d'autre part en raison de l'assurance, obligatoire s'il s'agit d'activités sportives, que comprend la cotisation. La fréquentation de l'activité emporte paiement d'un prix en sus de la cotisation. Cette ressource est exonérée de TVA et d'impôt sur les bénéfices si l'association est gérée de manière désintéressée et est à but non lucratif.

Le prix des activités est fixé selon deux paramètres : le financement du coût de l'activité plus une contribution aux charges de structure qui constitueront le prix de revient d'une part, et d'autre part des impératifs d'intérêt général qui définiront un prix psychologique ou d'opportunité permettant d'assurer la fréquentation de l'activité ou du service par la population cible.

Prenons l'exemple d'une activité sociale (sport, loisirs pour jeunes en difficulté) : la gratuité ôterait toute valeur à la prestation, mais un prix trop élevé, même correspondant au prix de revient, évincerait le public visé. Le prix fixé sera alors un prix psychologique destiné à assurer l'efficacité de la prestation.

Si l'activité est destinée à un public solvable, le prix fixé devra être au moins égal au prix de revient : un prix trop bas donnerait une mauvaise image de la qualité de la prestation, générerait des déficits inutiles et diminuerait l'efficacité du service rendu. Si elle s'adresse à un public à fort pouvoir d'achat, le prix devra être fixé en conséquence et procurer des bénéfices à l'association.

Cette modulation du prix en fonction du pouvoir d'achat des membres — qui peut s'appliquer à une même activité par la tarification au quotient familial — est une spécificité des services associatifs et est un des critères retenus par l'administration fiscale pour apprécier la non-lucrativité de l'association. Ce critère de modulation des tarifs est de plus en plus mis en avant par la jurisprudence pour justifier les privilèges fiscaux accordés aux prestations offertes aux membres. Dans le débat sur les activités commerciales des associations, il y a là un critère distinctif essentiel, le commerçant ne pouvant ni tarifer — sauf exceptions ponctuelles — un service au-dessous du prix de revient, ni moduler le prix d'un même service en fonction du pouvoir d'achat de la clientèle.

LA FISCALITÉ DE L'ASSOCIATION

Les associations sans but lucratif gérées de manière désintéressée peuvent bénéficier d'exonérations fiscales concernant la taxe professionnelle, la TVA et l'impôt sur les sociétés. Ces impôts pèsent sur des activités et non sur des personnes. L'exonération ou l'assujettissement ne pourront donc porter, le cas échéant, que sur un ou plusieurs types d'activités de l'association répondant aux critères de lucrativité ou de non-lucrativité. Une association qui s'est vu reconnaître une exonération à une époque donnée n'est nullement assurée de ne pas être assujettie si elle entreprend une nouvelle activité à caractère lucratif. En outre, le droit fiscal détermine l'activité taxable en fonction de la nature des prestations effectuées et non en considération de l'affectation des recettes. Le fait qu'elles soient affectées à un objet non lucratif sera donc sans incidence.

La règle générale d'exonération est celle de la gestion désintéressée qui doit répondre simultanément aux trois critères suivants :
– elle doit être gérée de manière bénévole par des personnes n'ayant aucun intérêt direct ou indirect dans les résultats d'exploitation ;
– il ne doit y avoir aucune distribution de bénéfices directe ou indirecte, sous quelque forme que ce soit ;
– aucun membre ou ses ayants droit ne doit pouvoir être déclaré attributaire de l'actif en cas de dissolution.

L'EXONÉRATION DE TVA

Pour déterminer les activités pouvant être exonérées, les organismes sont classés en deux catégories :

A. ***Les associations sportives, culturelles et socio-éducatives***

Ce sont des associations déclarées ou reconnues d'utilité publique, ou tout organisme légalement constitué, agissant sans but lucratif, pour les opérations suivantes, à destination exclusive de leurs membres :

- Les services aux membres, par exemple :

– service à caractère social : exploitation de crèches, de villages de vacances, maisons de

jeunes, centres aérés, maisons de repos ou de retraite ;
- service à caractère éducatif ou culturel : cours et conférences, théâtre, cinéma, bibliothèque, musée... ;
- service à caractère sportif : exploitation de stade, terrain ou salle de sport, tennis, centre de plein air... ;

• Les ventes accessoires consenties aux membres dans la limite de 10 p. 100 des recettes totales, soit toutes les ressources de l'organisme (cotisations et ventes) mais que l'on peut diminuer de la valeur du travail bénévole des membres et des dirigeants. Sont donc taxables :
- les opérations au profit de tiers non-membres, de même que les cotisations d'adhérents qui ne serviraient qu'à déguiser un service rendu ;
- l'exploitation des bars et des buvettes, sauf pendant le déroulement des six manifestations de bienfaisance et de soutien autorisées par an ;
- les opérations d'hébergement et de restauration au profit des membres l'organisme est géré de manière désintéressée.

B. ***Les œuvres présentant un caractère social ou philanthropique***

Il peut s'agir de personnes morales légalement constituées ou d'associations non déclarées. La définition du caractère social ou philanthropique est plus large et plus souple que pour les associations de la première catégorie :
- elle vise tous les organismes qui ont pour vocation de rendre des services sans pour autant demander l'adhésion des usagers ;
- il n'y a pas de limite liée à l'activité ou au type de service, qui inclut le domaine social, éducatif et culturel et s'étend, par exemple, aux activités para-hospitalières ;
- le critère de gestion sans but lucratif est surtout lié au concours désintéressé des membres et à la perception de subventions publiques ou privées.

Les opérations exonérées dans ce cas sont autant celles au profit des membres que des tiers. Le champ d'exonération est donc beaucoup plus large que pour les associations à caractère social, éducatif, culturel ou sportif.

Elles doivent répondre à l'une ou l'autre des conditions suivantes :

– Les prix doivent être homologués par l'autorité publique. Une décision expresse n'est pas nécessaire ; dès lors le prix public s'inscrit dans des limites fixées réglementaires.

– Des opérations analogues ne doivent pas être couramment pratiquées à des prix comparables par le secteur commercial. S'il y a tarification en fonction de la situation sociale du bénéficiaire, les prix les plus élevés ne devront pas dépasser ceux du secteur commercial. La tarification au quotient familial ne peut donc être un moyen pour transformer les bénéficiaires à plus fort pouvoir d'achat en vache à lait !

Ces exonérations sont limitées aux opérations entrant strictement dans le but statutaire de l'œuvre. Le recours à des méthodes de gestion modernes ne présume pas du caractère intéressé de la gestion, de même que le recours accessoire à des activités commerciales. Mais si la recherche d'excédents de recettes est permanente et que l'association fait largement appel à des méthodes de publicité commerciale en s'adressant à des tiers non-membres, elle sera considérée comme pratiquant une activité commerciale devant être taxée.

L'exonération entraîne parfois la nécessité d'une double comptabilité, l'une pour les activités exonérées, l'autre pour les activités taxables. La récupération de la TVA sur achat n'est possible que pour le secteur taxé.

L'exonération n'est en pratique pas intéressante pour les associations qui réalisent beaucoup d'achats et emploient du personnel : elles perdent le droit à récupération de la TVA et doivent payer la taxe sur les salaires (environ 13 p. 100 des salaires bruts).

L'**IMPÔT SUR LES SOCIÉTÉS**

L'exonération de TVA entraîne l'exonération de l'impôt sur les sociétés. Mais l'inverse n'est pas vrai : l'association soumise à la TVA pour une activité économique ou commerciale ne sera assujettie à l'impôt sur les sociétés que si sa gestion est intéressée et si elle ne se distingue pas du secteur commercial. Ainsi, une association gérée sans but lucratif et de manière désintéressée qui réalisera des activités commerciales accessoires entrant dans le financement de son objet social sera assujettie à la TVA sur ces activités, mais ne paiera pas l'impôt sur les sociétés (et notamment l'impôt forfaitaire qui est toujours dû, que l'association fasse des bénéfices ou non). La jurisprudence a étendu à l'impôt sur les sociétés le principe des secteurs comptables séparés entre activités lucratives imposables et activités exonérées. De sorte qu'il n'est pas possible d'effacer un bénéfice d'activités commerciales par des pertes sur des activités non lucratives.

L'administration fiscale apporte aujourd'hui une attention particulière à la fiscalité des associations dans le cadre de la lutte contre les pratiques para-commerciales qui consistent à recourir à la forme associative pour exercer, par le biais des exonérations, une concurrence déloyale au secteur commercial.

Sur ce sujet, voir *Guide fiscal des associations*, La Documentation française.

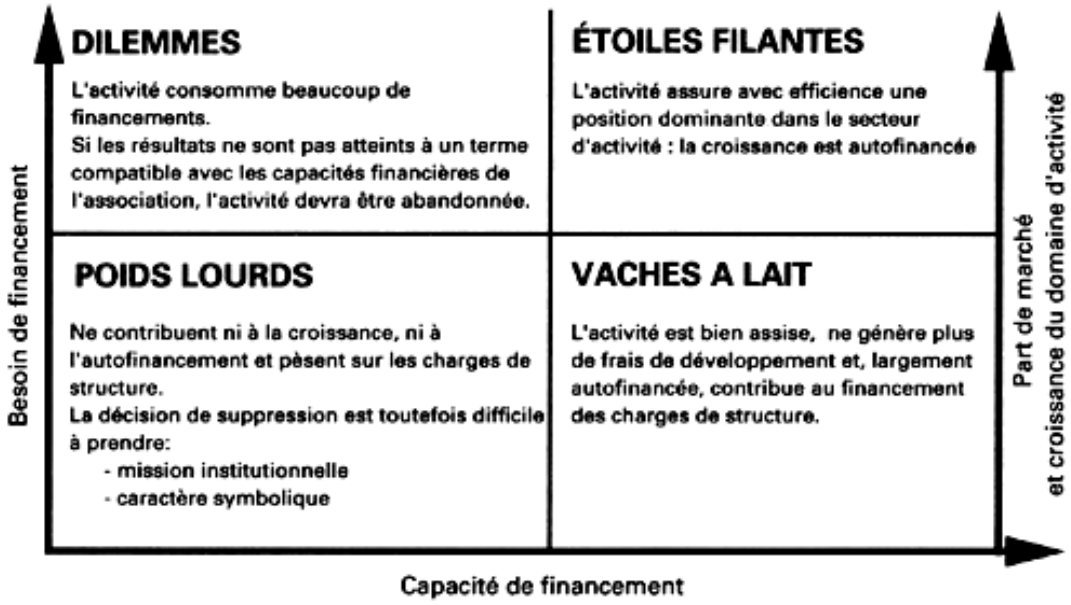
Les *manifestations exceptionnelles* : l'association a le droit de réaliser six manifestations par an, dites de bienfaisance et de soutien, exonérées de TVA et sans rapport nécessaire avec le projet de l'association. Il est bien sûr possible d'en organiser plus de six, mais en payant alors la TVA. Ces manifestations seront une source utile de financement pour les activités par nature déficitaires de l'association.

Les *ventes aux tiers* : une association peut avoir une activité commerciale accessoire pour autant qu'elle reste au service de son objet social et ne remette pas en cause le caractère désintéressé de sa gestion.

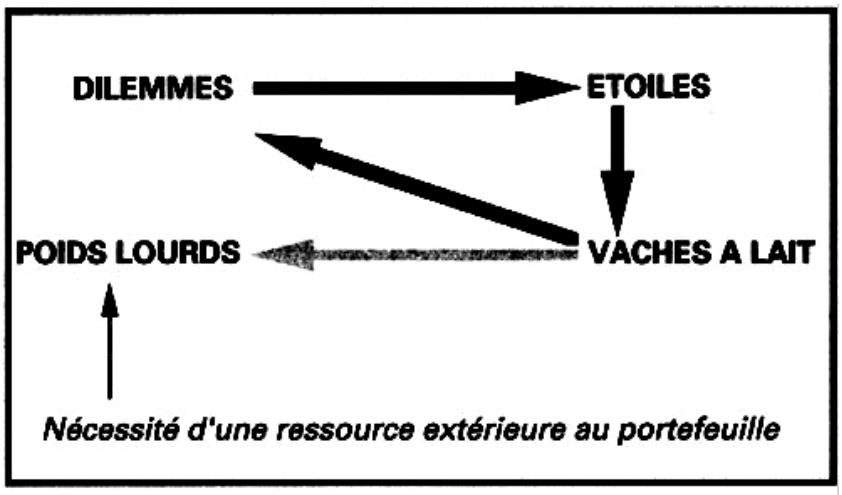
L'association a donc à sa disposition une gamme de moyens d'intervention et de ressources variés. Comment les gérer ?

L'idéal est de définir un portefeuille d'activités bâti selon trois principes :

- La part de marché, qui est fonction de l'intensité de la demande pour un type de service et de la manière dont il est déjà satisfait ou non par d'autres organismes. Ce critère permet de déterminer l'opportunité de la création de l'activité.
- La rentabilité sociale : il s'agira de savoir si un besoin social correctement identifié pourra être satisfait avec efficience (l'efficience est le rapport des résultats obtenus aux moyens mobilisés) par l'association.
- La solvabilité du bénéficiaire : la caractéristique principale des associations est leur intervention, au moins partielle, dans des secteurs non marchands et souvent auprès d'une clientèle non solvable.


DILEMMES
L'activité consomme beaucoup de financements.
Si les résultats ne sont pas atteints à un terme compatible avec les capacités financières de l'association, l'activité devra être abandonnée.
ÉTOILES FILANTES
L'activité assure avec efficience une position dominante dans le secteur d'activité : la croissance est autofinancée
POIDS LOURDS
Ne contribuent ni à la croissance, ni à l'autofinancement et pèsent sur les charges de structure.
La décision de suppression est toutefois difficile à prendre:
- mission institutionnelle
- caractère symbolique
VACHES A LAIT
L'activité est bien assise, ne génère plus de frais de développement et, largement autofinancée, contribue au financement des charges de structure.
Besoin de financement
Part de marché et croissance du domaine d'activité
Capacité de financement

Le portefeuille d'activités



Circulation des liquidités au sein du portefeuille

Le gestionnaire devra, une fois constatée la capacité de l'association à mettre en œuvre avec efficience l'activité, s'assurer de l'équilibre financier général des activités selon le principe suivant : si l'on décide de mettre en place des activités ne couvrant pas leur coût de fonctionnement, il faudra rechercher un équilibre avec des activités capables de dégager des financements, et, le cas échéant, facturer le coût du service non couvert par des recettes à un bénéficiaire secondaire, en pratique une collectivité publique qui versera une subvention.

En s'inspirant du modèle mis au point pour les entreprises par le Boston Consulting Group, dit modèle BCG, il pourra classer son portefeuille d'activités en quatre grandes catégories.

COMMENT SE CONSTITUER UN BON PORTEFEUILLE ?

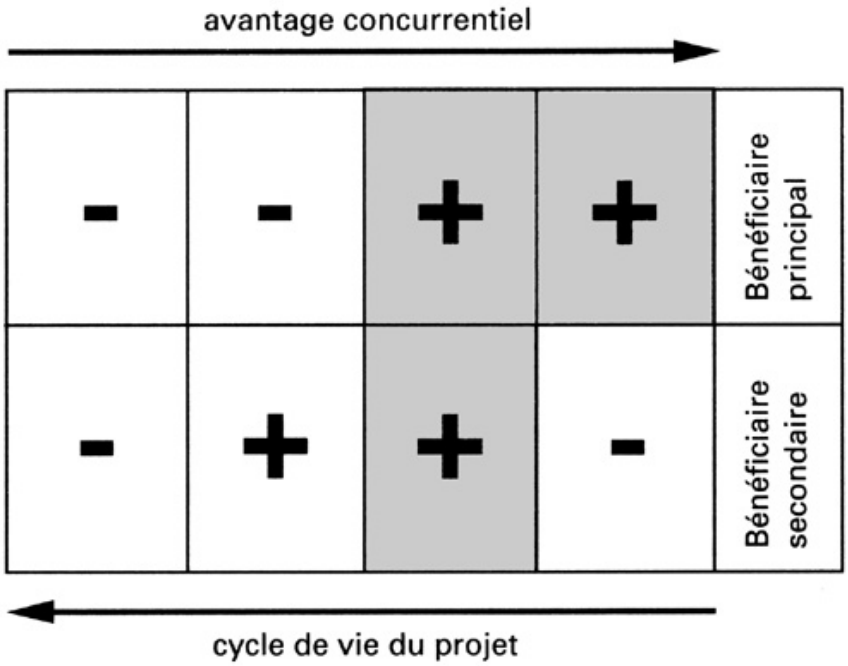
Le bon portefeuille sera celui qui assurera un équilibre entre secteurs d'activités dégageant des capacités de financement et ceux qui en demandent.

Deux domaines de rapport :

- Les vaches à lait : leur coût de fonctionnement est peu élevé, pouvant être largement subventionné, les frais de lancement amortis, le risque marginal et l'exploitation excédentaire.
- Les étoiles filantes : ce sont des activités phares, fruits d'une diversification réussie, qui assurent une bonne position de l'association sur le secteur et une capitalisation d'image de marque. Elles coûtent cher, nécessitent encore des investissements mais leur exploitation est équilibrée par les recettes.

Deux domaines de dépenses :

- Les dilemmes : ce sont les activités naissantes en début de cycle de vie, ou encore des actions expérimentales, des paris, qui nécessitent des investissements non financés par l'exploitation. Ils doivent, à un terme compatible avec les capacités de la trésorerie, se transformer en étoiles filantes ou être abandonnés.
- Les poids lourds : ce sont soit des activités en fin de cycle de vie qu'il faudrait abandonner, soit des missions à caractère social fonctionnant à perte.
- Il faudra suffisamment de vaches à lait pour financer les dilemmes qui devront progressivement devenir étoiles filantes. Les flux financiers entre secteurs d'activités s'organisent selon le schéma ci-dessus.



Dans une entreprise, le poids lourd, dénommé poids mort, devra être abandonné puisqu'il ne génère plus de liquidités. Il en va autrement dans l'association où le poids lourd peut représenter une mission d'intérêt général qui ne peut être abandonnée. C'est cette obligation de maintien d'un poids lourd et elle seule qui pourra justifier une subvention de fonctionnement pour équilibrer la gestion. La décision de maintenir un poids lourd se prendra au regard de sa rentabilité sociale : l'association apporte-t-elle ou non un avantage à ses clients ? D'après son analyse marketing, le manager classera sur une matrice chacune de ses activités en fonction du bénéfice qu'elle apporte à chacun des bénéficiaires, principal ou secondaire.

Seules les missions figurant dans les cases grisées sont à conserver. Les missions + + sont celles que reconnaissent les bénéficiaires secondaires et qui ont une bonne rentabilité sociale. Les missions + – sont celles qui, tout en ayant une bonne rentabilité, ne sont pas encore reconnues par un bénéficiaire secondaire : par exemple, une mission tardivement sanctionnée par une collectivité publique. Tout l'effort de marketing de l'association devra se porter sur ce type de mission. Les missions – + sont à abandonner puisque leur rentabilité sociale décline. Néanmoins, l'association les maintient puisqu'elle trouve un bénéficiaire secondaire pour payer. Plusieurs raisons à cela :

— la perversité du système de subventionnement public qui va soit continuer par rigidité bureaucratique à financer des missions d'intérêt général inutiles, soit financer des missions de caractère politique ou clientéliste ;

— les distorsions introduites par la médiatisation de certaines missions qui peuvent amener des surfinancements : la partie des fonds collectés par le téléthon qui ne peut être absorbée par la recherche médicale et qui reste placée en trésorerie en est un exemple.

Il y a une corrélation entre le cycle de vie du projet et sa rentabilité sociale.

Combien ça coûte ?

Retour à la table des matières

Le contrôle des coûts est un élément essentiel de la gestion associative : il tend à se réguler de lui-même si l'association a une activité marchande (par exemple dans le domaine des loisirs et du tourisme), car des coûts trop élevés entraîneraient des prix non concurrentiels avec le secteur commercial. Le contrôle des coûts est un élément essentiel de l'efficience de l'association dans la réalisation de son objet social. Les associations humanitaires ne produisent que des services gratuits : le contrôle des coûts sera nécessaire pour évaluer la part des dons collectés utilisée pour financer la structure.

La détermination de ces coûts suppose la mise en place d'un outil comptable analytique, qui sera à la fois un indicateur d'efficacité de l'association et un outil de décision stratégique permettant de prévoir les conséquences financières des choix

de développement de l'association. La méthode que nous proposons est celle des coûts variables, qui est particulièrement adaptée à la spécificité de la gestion associative.

LA DÉCOMPOSITION DES COÛTS

Tout coût se décompose de la manière suivante :

– des charges fixes indirectes indépendantes de l'activité (le local, l'eau, l'électricité, le secrétariat...) même si parfois elles tendent à augmenter avec le volume d'activité ;

– des charges fixes directes liées à l'existence d'une activité (frais de secrétariat spécifiques, moyens de transport, imprimerie, logistique diverse...) ;

– des coûts unitaires variables représentant les frais occasionnés par chaque participant (personnel d'encadrement, denrées consommées...).

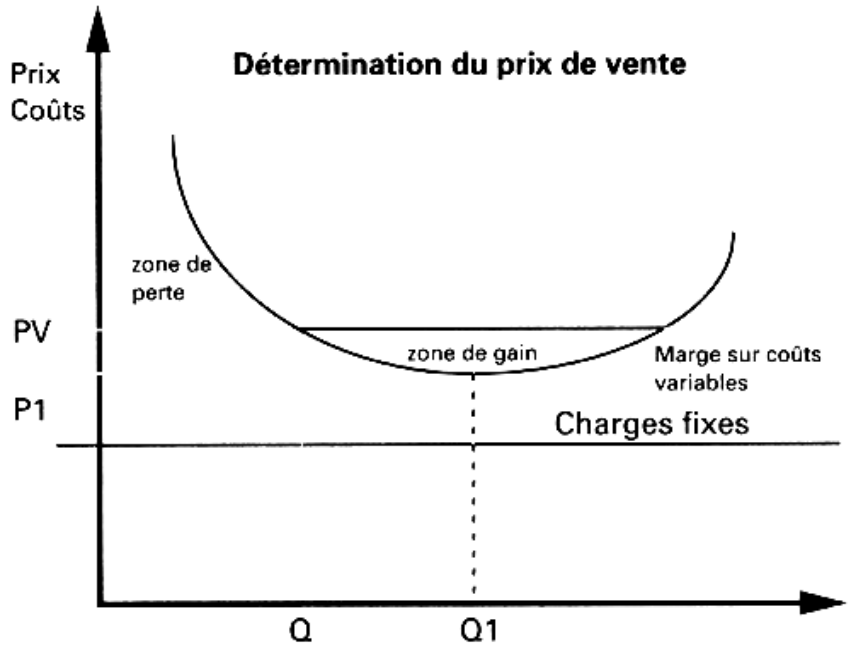
COÛTS VARIABLES = COÛT UNITAIRE VARIABLE X VOLUME D'ACTIVITÉ + CHARGES FIXES DIRECTES.

Le coût d'une activité pourra donc être évalué à deux niveaux :

— au niveau des coûts variables, soit les coûts unitaires (CUV) plus les charges fixes directes (CFd) ;

— au niveau du coût moyen ou coût complet, qui sera le coût variable plus une part des charges fixes indirectes (CFi).

Il y a donc deux équilibres, celui du financement des seuls coûts variables de l'activité et celui du financement du coût complet.



Q = point mort. Les coûts variables s'autofinancent sans dégager de marge pour financer les charges fixes.

Q1 = optimum d'activité pour financer les charges fixes.

La variation des coûts variables a la forme d'une courbe du type y = (ax + b)/x qui s'écrira PR (prix de revient) = (CUV x Q + CFd)/Q, où Q est le volume d'activité (nombre de participants, de cotisants, d'unités produites...), tandis que les coûts fixes seront représentés par une droite d'abscisse CFi.

On constate qu'il existe un optimum Q1 représentant la capacité de l'association à produire un service pour un nombre donné de participants au moindre coût. Au-delà, on entre dans une zone de rentabilité décroissante car le fait d'accueillir de nouveaux participants occasionne de nouvelles charges fixes directes (heures supplémentaires, baisse de rendement due à la fatigue, plus de temps passé pour obtenir un même résultat...).

La méthode des coûts variables consiste à déterminer d'une part la *marge sur coûts variables*, d'autre part la capacité de chaque activité à contribuer au financement des charges de structure (les frais fixes).

Dans les organismes à but non lucratif, les prix de vente au bénéficiaire direct sont souvent inférieurs au prix de revient complet, soit parce que cela fait partie des missions de l'association de vendre un bien social à un prix inférieur à celui du marché, soit parce que le public cible a un pouvoir d'achat réduit, soit encore parce que les charges de structure sont telles qu'il n'est pas envisageable d'équilibrer l'exploitation au niveau des coûts moyens mais seulement au niveau des coûts variables. C'est notamment le cas dans la production de spectacles : un orchestre ou une troupe de théâtre comportent 95 p. 100 de frais fixes et il n'est pas envisageable de financer par la vente des places plus qu'une partie des coûts variables : une place à l'Opéra vendue 500 francs coûte, en réalité, plus du double !

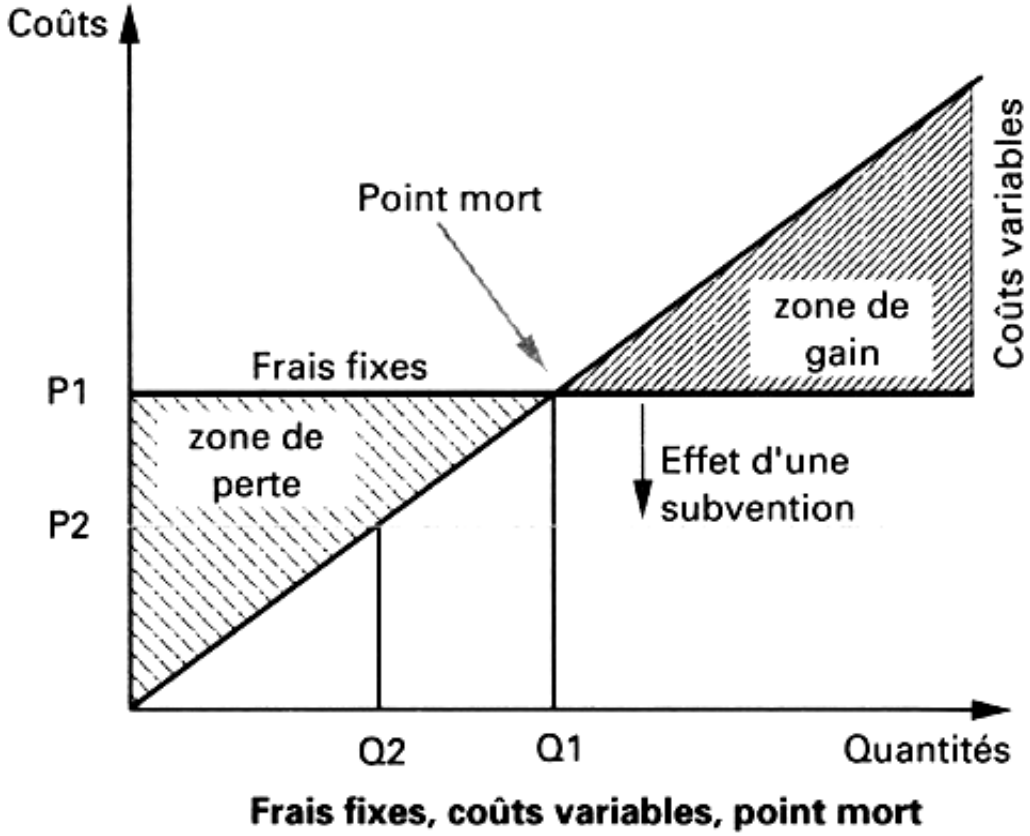
La contribution aux charges de structure pourra être inexistante, mais même négative si l'on décide que l'activité doit être vendue au-dessous de son prix de revient évalué au seul niveau des coûts variables. Ce sera le cas des actions dans le domaine social où l'objectif sera avant tout de toucher un public, le prix n'intervenant qu'à titre psychologique par application du principe que ce qui est gratuit est déconsidéré. Le problème du manager associatif sera donc de déterminer quelle subvention l'association pourra accorder à cette activité en recherchant des capacités de financement parmi les vaches à lait du portefeuille d'activité et, le cas échéant, auprès d'un bénéficiaire secondaire (la collectivité publique) qui, par le biais d'une subvention, prendra en charge le coût non financé.

Quel prix fixer ?

Retour à la table des matières

Le calcul des coûts est évidemment nécessaire pour fixer le prix de vente. Il doit être de toute évidence supérieur au prix de revient le plus faible P1. Il faut choisir une quantité Q1 de participants au-delà de laquelle on gagne de l'argent et

en deçà de laquelle on en perd. On peut bien sûr fixer un prix de vente inférieur à P1 mais les charges fixes ne sont plus alors financées et l'activité fonctionne à perte.



Frais fixes, coûts variables, point mort

L'objectif du manager est :

1. que les coûts nets (CV + contribution aux CF) soient inférieurs au prix de vente ;
2. que la somme des contributions négatives ou positives des activités finance les charges fixes ;
3. de définir les contributions qui seront à facturer à des bénéficiaires secondaires.

On constate donc que c'est le volume des charges fixes qui va grandement influencer le prix des productions de l'association. Si la somme des contributions ne peut les financer, une subvention externe sera alors nécessaire. Elle sera imputée à la diminution des charges fixes, puisque cela se répercutera, au travers de la diminution des contributions, sur les prix de vente. Mais il est essentiel de toujours garder une logique d'équilibre de gestion de telle sorte que :

PRIX DE VENTE > CV + (CF – CONTRIBUTION DU PORTEFEUILLE – SUBVENTION)

L'équilibre de gestion suppose la détermination d'un *point mort* d'activité qui permettra d'établir en fonction de sa fréquentation son seuil de rentabilité (voir ci-contre).

Le point mort représente la quantité minimale Q1 qui doit fréquenter l'activité en payant un prix P1, pour qu'elle ne perde pas d'argent et finance les charges de structure.

Si une subvention intervient, soit du fait des excédents de recettes d'autres activités, soit par subvention externe, le prix pourra être abaissé à P2 ou maintenu en P1 mais avec un point mort abaissé en Q2. Le manager fera son choix en fonction de la contrainte principale qui peut être celle du prix (cas général des activités sociales et culturelles) ou celle du nombre, s'il s'agit d'une activité en développement qui n'a pas encore atteint son point mort.

Si Q est le point mort, le prix de vente minimal se calcule de la manière suivante :

$$PV = \frac{(CUV \times Q) + CFd + (CFi - SUBV)}{Q}$$

L'association a une obligation morale de rechercher l'efficacité maximale des contributions privées et encore plus des crédits publics qui lui sont apportés. La complexité de la gestion associative va précisément provenir du fait que, à la différence d'une entreprise commerciale, le manager pourra décider de conserver une activité non rentable financièrement s'il la juge rentable socialement.

Il devra alors jouer sur deux éléments :

- L'imputation des charges fixes à chaque activité ou groupe d'activités afin d'alléger la charge des activités non solvables et d'optimiser la rentabilité des activités solvables. On pourra alors diminuer le prix de revient du service facturé à l'usager bénéficiaire principal.
- La recherche de sources de financement externes si la seule amélioration des performances de gestion ne parvient pas à assurer l'équilibre (le prix de revient reste supérieur au prix de vente au bénéficiaire principal), en facturant le coût résiduel de l'activité à la collectivité bénéficiaire secondaire du service ou à d'autres acteurs sociaux solvables (entreprises, particuliers) par le biais du mécénat.

L'imputation des charges fixes va consister, en fonction de la rentabilité de chaque secteur du portefeuille d'activité, à lui affecter un quota de charges fixes qu'il devra financer. Cette imputation pourra même dans certains cas être négative si le prix de vente de l'activité est inférieur à son coût variable : chaque participant occasionnera alors une perte qui viendra s'ajouter aux charges de structure.

Il s'agit là d'une véritable décision de gestion stratégique puisque le manager a toute latitude pour déterminer cette affectation selon des critères de pure opportunité. Il procédera donc en :

— déterminant les fourchettes de prix acceptables dans chaque activité de chaque secteur du portefeuille ;

— fixant la quotité de charges fixes à financer pour chaque secteur et chaque activité en appliquant une règle simple : que celles qui rapportent de l'argent financent celles qui en coûtent.

Le prix de vente s'établit donc comme suit :

$$PV = \frac{(CUV \times Q) + CFd \times k}{Q}$$

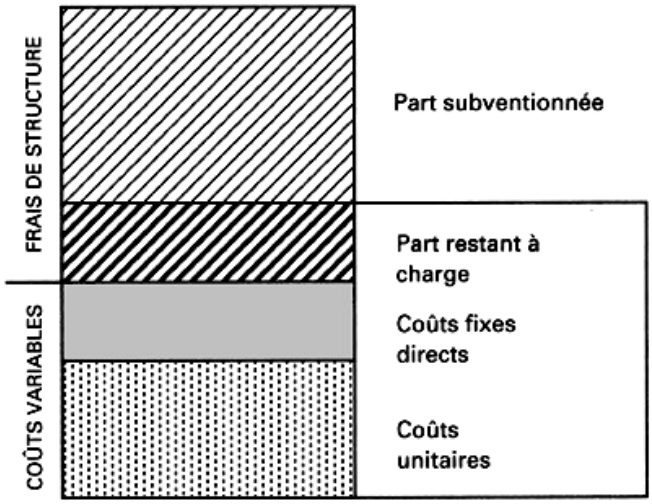
où k est le taux de contribution aux charges fixes. Il se calcule en rapportant le prix de vente maximal acceptable aux coûts variables :

$$k = \frac{PVmax \times Q}{(CUV \times Q) + CFd}$$

k = 1 lorsque le prix de vente au point mort finance les coûts variables.

Si k est supérieur à 1, il y a contribution de l'activité ou du secteur d'activité aux charges fixes, dans le cas contraire (k < 1) il y a aggravation du poids des charges fixes par contribution négative.

On remarquera que dans tous les cas les calculs se font par rapport à un point mort Q et que la prévision quantitative des fréquentations par secteur et par activité est un élément essentiel du calcul des coûts. Si la fréquentation est supérieure aux prévisions, il y aura gain d'exploitation sans augmentation de prix, et une activité prévue pour être déficitaire pourra devenir bénéficiaire. Sauf dans le cas où le prix de vente sera inférieur au coût unitaire variable par participant : chaque participant supplémentaire sera alors source de déficit supplémentaire.



DÉCOMPOSITION D'UN PRIX DE REVIENT SUBVENTIONNÉ

ÉTUDE DE CAS

Un centre socioculturel communal subventionné a décidé à la demande du maire d'organiser des activités socio-éducatives pour les jeunes (A) dans le cadre d'une opération de prévention de la délinquance pendant l'été. Ce centre gère par ailleurs un club de ski (activité C), un atelier poterie (activité B) et une salle de cinéma commercial (activité D). Le maire demande au directeur du centre de calculer, en fonction d'un prix de vente assurant une bonne fréquentation de l'activité par les jeunes visés, le montant de la subvention d'équilibre qu'il devra, le cas échéant, verser au centre.

Méthode de travail :
L'objectif du manager est ici de fixer un prix psychologique qui fasse que les jeunes ne soient ni exclus de l'activité ni portés à la déconsidérer. Il devra ensuite déterminer la capacité de sa structure, compte tenu des subventions reçues et des performances du portefeuille d'activité, à assumer le coût de cette activité en se réservant la possibilité de réclamer une contribution complémentaire de la commune, bénéficiaire secondaire du service, sur la base d'un dossier bien argumenté.

À la suite d'une réunion de travail avec les travailleurs sociaux le prix retenu est de 40 francs par jour.

Les coûts sont les suivants :
– 1 animateur par groupe de 10 jeunes : 300 francs.
– Matériel pédagogique, par jeune : 40 francs.
– 1 car de 50 places : 2 500 francs.
– Les charges de structures, après imputation de la subvention de fonctionnement de l'année, sont alourdies par le paiement d'heures supplémentaires, du travail les jours de congé, et par la lourdeur du suivi administratif de l'opération. Les charges de structures imputables à l'opération sont estimées à 2 000 francs et à 2 200 francs au-delà de 60 participants.
– Néanmoins, le directeur peut leur affecter un financement de 400 francs en provenance du portefeuille d'activité. En effet, si l'activité poterie (B) reste déficitaire en raison du poids des charges fixes et d'une fréquentation insuffisante, le club de ski (C) et surtout le cinéma commercial (D) dégagent une capacité de financement.

Pour un groupe de 25 jeunes, le coût de l'activité s'établit comme suit :

Dépenses :	– Charges de structures	2 000
	– Coûts fixes directs (1 car)	2 500
	– Coûts variables :	
	3 moniteurs à 300 F	900
	Matériel pédagogique 25 x 40	2 000
		7 400
Recettes	– Prix de vente 25 x 40	2 000
	– Contribution portefeuille	400
	– Perte	5 000
		7 400

Le chiffre des pertes va bien sûr varier en fonction du nombre des participants.

Le manager décide donc de bâtir un tableau de synthèse sur un tableur électronique couramment disponible sur tout ordinateur de bureau.

Après examen, il décide de demander un rendez-vous au maire pour lui proposer un avenant à la convention le liant à la commune, afin de mettre en place une subvention d'équilibre complémentaire en fonction du nombre de jeunes qui devra être accueilli. Le maire ne veut rien entendre et fait valoir qu'il verse déjà une subvention de fonctionnement. Le directeur, chiffres à l'appui, démontre que chaque sortie plafonnée à un groupe de 60 jeunes représente 8 700 francs de perte d'exploitation. L'étude des tableaux de financement établis d'après la comptabilité analytique de l'association fait ressortir que plusieurs solutions peuvent être trouvées :

– D'une part améliorer la contribution des autres activités : une dizaine de personnes de plus par sortie du club de ski apporte sans peine une rentrée supplémentaire de 2 000 francs. Puisque le point mort s'établit à 67 participants, il n'y a que 17 personnes dans le second car de 50 places, et chaque participant apporte donc un bénéfice supplémentaire de 250 francs (prix de vente) – 50 francs (remontées mécaniques consommées) = 200 francs (on remarque que le 71e participant ne rapporte pas d'argent puisqu'il impose le recrutement d'un moniteur supplémentaire). Une programmation plus grand public du cinéma permettrait de valoriser sa position de vache à lait. Les coûts variables sont faibles (un projectionniste à 500 francs par séance, 1 franc de coût de gestion du spectateur) et chaque spectateur au-delà du point mort rapporte pratiquement un bénéfice net.

– Diminuer le coût de l'activité déficitaire : il est nettement plus intéressant pour la commune de mettre à disposition un car que de financer le déficit de ce poste dans les comptes du centre.

L'accord se réalise sur les bases suivantes : le nombre de participants est plafonné et, à la fin de chaque trimestre, l'association adressera à la commune un mémoire financier faisant, apparaître le coût final de l'activité après prise en compte des gains de productivité.

Avait-on réellement besoin de faire une analyse aussi détaillée ? Les subventions ne sont pas versées selon des critères aussi précis et il est bien rare que l'on demande à l'association sa comptabilité analytique. Néanmoins, trois utilités manifestes plaident pour la tenue d'une comptabilité analytique par section d'activité et une évaluation des coûts selon la méthode des coûts variables :

1. La qualité d'une telle comptabilité ne manquera pas de disposer favorablement des partenaires financiers qui s'attendent plus à trouver dans des gestionnaires d'association des porteurs de sébile que des managers.

2. La connaissance précise des coûts et la gestion en portefeuille d'activité permettent de financer le développement de l'association sur ses ressources propres. Si l'association a besoin d'argent, la solution la plus rapide et la plus sûre qui s'offre à elle est d'en gagner en développant une activité lucrative accessoire. Le système est simple puisqu'il se réfère à une donnée constante : le volume des charges de structure. Cela amène à se poser constamment la question : les charges de structure sont-elles adaptées à mes besoins et à mes possibilités ? C'est essentiel dans les activités à but non lucratif où les charges de structure peuvent être à la fois importantes et mal contrôlées.

3. Lorsqu'une association reçoit déjà des subventions, l'attitude de la collectivité publique sera bien souvent de lui imposer de nouvelles sujétions sans bourse délier. Il est alors essentiel, comme dans le cas présent, que le manager puisse démontrer que la subvention initiale a déjà été utilisée au financement des charges fixes que l'apparition de nouvelles sujétions vient alourdir.

Le principe de l'affectation des subventions aux charges fixes permet de rétablir des objectifs d'équilibre de gestion même si l'activité est structurellement déficitaire, ce qui est le plus gros problème de la gestion des organismes à but non lucratif (voir tableau ci-dessous).

Le prix de revient moyen peut être ramené à :

$$PR = \frac{CUV \times Q + CFd + (CFi - SUBV)}{Q}$$

ce qui permet d'avoir un équilibre entre prix de vente et prix de revient autour d'un point mort.

Dans le cas où le prix de vente ne couvre pas les coûts variables et notamment le coût unitaire variable par participant, chaque participant supplémentaire génère un nouveau déficit et il n'est plus possible d'établir un point mort. Il sera alors nécessaire de fixer un point mort de référence permettant d'évaluer le volume des pertes que l'association est capable d'absorber. Le déficit généré devra rester dans un rapport de x p. 100 avec les recettes et la subvention d'équilibre sera calculée par rapport au point mort de référence qui ne devra pas être dépassé sous peine de surcumuler les pertes.

Postes Activité	**A (*)**	**B**	**C**	**D**	**Total A+B+C+D**	**Solde à financer**
Charges de structure	5 400	6 000	7 000	8 000	26 400	**26 400**
Subventions	3 000	2 000	1 000	1 000	7 000	**19 400**
Cotisations	2 000	300	200	100	1 000	**18 400**
Reste à financer	2 000	3 700	5 800	6 900	18 400	**18 400**
Contribution interne	– 400	– 200	100	500	0	**18 400**
Charges de structure imputées	1 600	3 500	5 900	7 400	18 400	
Coûts fixes directs	5 000	2 000	1 000	1 000	9 000	**27 400**
Coûts variables	4 500	8 000	6 000	8 000	26 500	**53 900**
Prix de revient	11 100	13 500	12 900	16 400	53 900	
Prix de vente	2 400	13 500	12 900	16 400	52 200	**8 700**
Subvention d'équilibre	8 700	0	0	0	8 700	**0**

Tableau de financement du portefeuille d'activité. Ce tableau permet d'établir plusieurs hypothèses : on pourrait ainsi affecter la totalité de la subvention de fonctionnement à l'activité A. Mais le prix de revient des autres activités en serait augmenté, et il n'est pas dit que leur attractivité reste suffisante pour assurer une contribution aux charges de structure du même ordre.
* pour 60 participants.

PARRAINAGE ET MÉCÉNAT : L'IMAGINATION AU POUVOIR

Retour à la table des matières

Ce sont des ressources externes à l'association qui ne proviennent ni de subventions publiques ni de recettes d'activité. Souvent amalgamées, elles sont, en fait, de nature différente quant aux motivations de la partie versante.

Le parrainage, ou sponsorat, est un acte de publicité pour une entreprise qui en attend des effets en retour à court terme. Il s'agit d'une prestation qui fera l'objet

d'une facture de l'association à l'entreprise, sauf s'il s'agit de sponsorat en nature, et qui comporte une contrepartie pour l'entreprise.

Le mécénat s'inscrit dans la logique du don et peut avoir deux origines, les entreprises et les particuliers.

- *Les entreprises* : deux cas sont possibles. Soit l'entreprise obtient une contrepartie, généralement par la mention de son nom, et l'on se rapproche du sponsorat, notamment sur le plan fiscal puisqu'il se rattache alors à l'article 39.1 du Code général des impôts (CGI) qui autorise la déduction des dépenses de parrainage des frais généraux. Soit s'il s'agit d'un don sans contrepartie qui relève du régime général du don aux œuvres (article 238 *bis* du CGI). Dans la pratique, c'est le régime de l'article 39.1 qui est utilisé car les entreprises escomptent généralement une contrepartie facile à fournir : la seule mention du nom de l'entreprise sur une affiche ou un programme suffit.

- *Les particuliers* peuvent uniquement effectuer des dons au titre de l'article 238 *bis*. La forme la plus élémentaire est la cotisation à l'association si elle ne représente pas le paiement d'une prestation et n'est pas la contrepartie d'un service rendu. Elle est alors déductible du revenu imposable de l'adhérent. Il sera donc nécessaire de distinguer dans les documents comptables les diverses sommes reçues des membres. Par exemple, si un membre verse 200 francs de cotisation, 50 francs d'abonnement et 500 francs pour les activités, seule la cotisation de 200 francs est déductible sous réserve que l'association remette un bulletin de versement qui devra être joint par le membre à sa déclaration fiscale.

  Ce bulletin, dont le modèle est défini par l'administration fiscale, devra être remis aux particuliers comme aux entreprises.
  Pour le mécénat avec contrepartie et le sponsorat, l'association devra émettre une facture.

LA RESPONSABILITÉ ÉCONOMIQUE DES DIRIGEANTS D'ASSOCIATION

Les associations sont des entreprises à part entière et comme telles doivent répondre de leur gestion. Elles sont notamment soumises à la loi du 25 janvier 1985 sur la mise en redressement judiciaire et, pour certaines d'entre elles, à la loi du 1er mars 1984 sur la prévention des difficultés des entreprises.

1. L'association en tant que personne morale est soumise aux mêmes règles que toutes les entreprises privées. La procédure de redressement judiciaire lui est applicable avec une seule différence : n'étant pas inscrite au registre du commerce, ce n'est pas le tribunal de commerce mais le tribunal d'instance qui est compétent.

2. En ce qui concerne les dirigeants, le principe est qu'ils sont avec tous les associés responsables du passif social. Toutefois, la loi limite les effets du redressement judiciaire aux associations ayant une activité économique. Dans ce cas, l'action en redressement pourra être poursuivie contre les dirigeants en cas de faute de gestion. Si les fautes sont graves ils peuvent être condamnés à combler le passif sur leurs biens propres. En outre, ils peuvent être condamnés à la faillite personnelle, sanction pénale indépendante de la condamnation au comblement du passif, qui se traduira par l'interdiction d'administrer toute personne morale et d'exercer une fonction publique élective.

La notion de dirigeant s'entend aussi bien des dirigeants de droit (président, trésorier, secrétaire...) que de fait. Ainsi, un directeur salarié, dont le président ne faisait qu'entériner les décisions au point de pouvoir être considéré comme un simple prête-nom, a-t-il été déclaré personnellement responsable du passif pour avoir intentionnellement poursuivi la gestion déficitaire de l'établissement.

La faillite personnelle est prononcée si les dirigeants ont agi abusivement et à des fins personnelles. Le cas le plus fréquent est toutefois le retard dans la déclaration de cessation de paiement — lorsque ce retard a abouti à l'aggravation du déficit et a rendu plus compliqué ce redressement. Les juges sont de plus en plus sévères à l'encontre des dirigeants qui repoussent l'échéance fatale du dépôt de bilan en espérant toujours une hypothétique subvention de la dernière chance (Tribunal de grande instance, Créteil, 15 février 1989).

Le caractère bénévole et désintéressé de la fonction de président n'est pas de nature à atténuer sa faute.

Un chef d'entreprise qui se serait ainsi montré d'une négligence coupable dans la gestion d'une association qu'il préside pourrait ainsi se voir interdire la présidence de toute association ainsi que le droit de gérer, administrer ou contrôler une entreprise. Ce risque, dit de « mandataire social », peut être assuré, à l'exception bien sûr des fautes de caractère pénal.

LE MÉCÉNAT ET LA FISCALITÉ

La loi du 23 juillet 1897 sur le développement du mécénat ouvre de nouvelles possibilités de financement pour les associations.

LES DÉDUCTIONS FISCALES POUR LES DONATEURS

Quelles sont les associations concernées ?

Ce sont les œuvres d'intérêt général définies à l'article 238 *bis* du Code général des impôts (CGI) :

- les organismes à caractère philanthropique, éducatif, social, humanitaire, familial et culturel ;
- à caractère sportif ;
- concourant à la mise en valeur du patrimoine artistique ;
- à la défense de l'environnement naturel ;
- ou concourant à la diffusion de la culture, de la langue et des connaissances scientifiques françaises.

Ces associations, notamment celles œuvrant en faveur de la francophonie, doivent être de nationalité française mais peuvent exercer leur activité à l'étranger.

Ces organismes peuvent, dans des limites différentes selon qu'ils sont reconnus d'utilité publique ou non, recevoir des dons et libéralités en provenance des particuliers et des entreprises.

Les dons des particuliers

La loi améliore de manière sensible l'avantage fiscal octroyé aux particuliers faisant des dons aux associations énumérées à l'article 238 *bis* du CGI.
Celui-ci se calcule selon deux éléments :

- Un plafond du droit à déduction est calculé en fonction du revenu imposable de l'assujetti. Il est de 1,25 p. 100 pour les dons à des œuvres d'intérêt général non reconnues d'utilité publique et de 5 p. 100 si l'œuvre est reconnue d'utilité publique. Ces deux limites n'étant pas cumulables, le plafond global de déduction est limité à 5 p. 100 du revenu imposable.
- Un avantage en impôt, égal à 40 p. 100 du don versé. Cet avantage est établi en fonction des dons versés durant l'année fiscale qui sert au calcul de l'impôt sur le revenu.

Les ressources en provenance des entreprises

Elles sont de deux sortes :

– le mécénat philanthropique, sans contrepartie pour l'entreprise, et déductible du bénéfice imposable dans la limite d'un plafond ;
– le mécénat avec contrepartie, ou dépenses de parrainage assimilables à des dépenses d'exploitation et donc entièrement déductibles du bénéfice imposable de l'entreprise.

Dans les deux cas l'entreprise récupère sous forme de crédit d'impôt 39 p. 100 (taux actuel de l'impôt sur les bénéfices des sociétés) de son don.

Ce sont surtout les dépenses de parrainage qui ont la faveur des entreprises. Le plafond de déductibilité n'a pas été atteint par les dépenses de mécénat philanthropique jusqu'à ce jour.

Les entreprises concernées sont celles assujetties à l'impôt sur le revenu, ainsi que les entreprises artisanales, non commerciales, et les exploitations agricoles.

- ***Le mécénat philanthropique***

Les versements des entreprises aux associations sont déductibles du bénéfice imposable dans la limite de 2 p. 1 000 du chiffre d'affaires lorsqu'ils sont destinés :

– aux œuvres et organismes d'intérêt général ayant un caractère philanthropique, éducatif, scientifique, social, humanitaire, sportif, familial, culturel ou concourant à la mise en valeur du patrimoine artistique, à la défense de l'environnement naturel ou à la diffusion de la langue et des connaissances scientifiques françaises (article 2 de la loi, qui devient le 1 de l'article 238 *bis* du CGD ;
– aux organismes participants à la création d'entreprise (238 *bis* du CGI)
– à des sociétés ou organismes publics ou privés de recherche scientifique et technique agréés par le ministre de l'Économie et des Finances (238 *bis* A du CGI).

Les versements sont déductibles *dans la limite de 3 p. 1 000* du chiffre d'affaires s'ils sont destinés :

– aux fondations et associations d'intérêt général reconnues d'utilité publique ;
– aux établissements d'enseignement supérieur ou d'enseignement artistique publics, ou privés à but non lucratif agréés par le ministre du Budget ainsi que par le ministre chargé de l'Enseignement supérieur ou par le ministre chargé de la Culture.

Comme pour les dons des particuliers, les organismes d'utilité publique ouvrent droit à un avantage fiscal plus favorable pour les entreprises versantes.

Le total des déductions est plafonné à 3 p. 1 000 du chiffre d'affaires. Il inclut le total des versements aux organismes d'intérêt général reconnus ou non d'utilité publique, aux établissements d'enseignement scientifique ou artistique, et l'amortissement des œuvres d'art destinées soit à être données à l'État, soit à être achetées à des artistes vivants.

Si les plafonds de 2 et 3 p. 1 000 ne peuvent être dépassés, la loi autorise néanmoins le report d'excédents sur les cinq exercices suivants, après imputation des versements de chaque exercice, dans le respect des plafonds annuels de déductibilité.

L'entreprise dispose donc d'une enveloppe globale de 3 p. 1 000 de son chiffre d'affaires qu'elle répartit entre diverses actions, et incluant une sous-enveloppe de 1 p. 1 000 exclusivement réservée aux organismes reconnus d'utilité publique.

- *Les dépenses de parrainage*

Le parrainage est une opération de mécénat dont l'entreprise retire un avantage en termes d'image de marque et de notoriété.

Ces dépenses sont alors assimilées à des frais généraux, pratiquement de la publicité si le nom de l'entreprise est cité au cours de la production qu'elle mécène, intervenant dans la déduction du bénéfice imposable. Il suffit que cette dépense soit engagée « dans l'intérêt direct de l'exploitation, et corresponde à une charge effective appuyée sur des justificatifs, et non exclue du droit à déduction par l'article 39.4 du CGI (dépenses somptuaires).

Les dépenses doivent être exposées dans le cadre de manifestations, soit des opérations ponctuelles permettant de valoriser l'image de marque de l'entreprise.

Ces manifestations pourront se dérouler en France ou à l'étranger (notamment pour les manifestations concourant à la diffusion de la culture, de la langue et des connaissances scientifiques françaises) tout en respectant les règles de territorialité de l'impôt.

Pratiquement, l'administration fiscale vérifie que l'entreprise est identifiée au cours de la manifestation (mention sur un programme ou sur une bande annonce) pour établir l'intérêt direct. Aucun plafond n'est fixé, bien que l'administration se réserve le droit de vérifier que ces dépenses restent « dans un rapport normal avec le chiffre d'affaires de l'entreprise et l'avantage qu'elle en attend » (instruction du 12 avril 1985, BODGI).

L'ASSOUPLISSEMENT DE LA DISTINCTION ENTRE ASSOCIATIONS D'INTÉRÊT GÉNÉRAL ET ASSOCIATIONS RECONNUES D'UTILITÉ PUBLIQUE

Les associations relais

Cette distinction est atténuée par la possibilité qu'auront les associations d'intérêt général d'ouvrir des comptes auprès d'organismes reconnus d'utilité publique dont les statuts auront été approuvés à ce titre par décret en Conseil d'État. Une association d'intérêt général non reconnue d'utilité publique pourra ainsi faire bénéficier ses donateurs du plafond de déduction de 5 p. 100 (voir le compte à la Fondation de France, p. 241).

Cette faculté impose deux obligations :

- pour les deux organismes, celle d'établir des comptes annuels selon les principes définis par le code du commerce, soit pratiquement l'adoption du plan comptable général alors que les associations disposaient jusqu'alors d'une relative liberté pour leur comptabilité ;
- pour l'œuvre d'utilité publique, celle de nommer au moins un commissaire aux comptes et un suppléant.

Faute de respecter ces deux obligations, l'autorisation de collecter des versements pour le compte d'œuvres d'intérêt général pourra être retirée à l'œuvre reconnue d'utilité publique par décret en Conseil d'État.

Parrainage financier et mécénat sont une source de financement très importante pour les associations, en principe illimitée, mais délicate à gérer puisque l'on entre ici dans le domaine du *marketing de projet* et qu'il s'agit d'une ressource éminemment variable et pouvant être coûteuse à obtenir.

Le parrainage financier : l'association doit présenter un projet porteur de contrepartie publicitaire ou médiatique pour l'entreprise. Les activités sportives s'y prêtent particulièrement : un public local — ou national si l'événement est médiatisé —, un support d'affichage (maillots, voitures, bateaux, bordures de stade...). Le parrainage financier est un contrat commercial conclu entre une firme et les acteurs du projet. Trouver un sponsor sera facile si l'association qui l'organise a déjà une notoriété ; dans le cas contraire, ce sera affaire de conviction : le sponsor devra croire en vous ! À la différence du mécène, le sponsor cherchera à parrainer un gagnant potentiel qui associera l'image de sa firme à son succès.

Le mécénat : c'est un domaine beaucoup plus vaste où la capacité d'initiative est illimitée, et qui concerne les entreprises comme les particuliers.

À la différence du sponsor, le mécène n'attend pas d'effet immédiat en retour de sa participation. Il ne cherchera pas à associer l'image de ses produits à l'opération, mais à donner à l'entreprise une dimension sociale ou culturelle qu'elle n'a pas par nature. Une entreprise a avant tout pour vocation de faire fructifier son capital pour enrichir ses actionnaires et faire du profit pour rémunérer ses salariés et ses fournisseurs : c'est une vocation essentiellement patrimoniale. Au sens strict, le mécénat est un abus de bien social — s'il mobilise au-delà des 2 ou 3 p. 1 000 autorisés par la loi — car il s'agit de dépenses sans rapport avec l'exploitation de l'entreprise ni avec l'accroissement de son patrimoine.

Les motivations de l'entreprise sont la recherche d'une meilleure image, d'une meilleure insertion dans l'environnement local ou national. Les banques, qui n'ont globalement pas une bonne image de marque, ont mis en place, à côté de leur politique de parrainage, une politique de mécénat culturel. Citons le Crédit Lyonnais qui finance le festival de musique de La Chaise-Dieu et le jeune Ballet de France.

L'entreprise peut également s'intéresser à la promotion de certaines valeurs qui lui sont chères. La Fondation pour entreprendre regroupe une cinquantaine d'entreprises soucieuses de promouvoir l'esprit d'entreprise chez les jeunes et distribue bourses et aides diverses. De grands groupes industriels financent, au travers de la Fondation France active, des entreprises d'insertion accueillant des jeunes en difficulté pour favoriser leur intégration dans le monde du travail. D'autres financent des projets de jeunes, aventure, culture, ou projet professionnel. Pour ces entreprises, il n'est pas indifférent de savoir dans quel environnement culturel ou social elles évolueront dans cinq ou dix ans. Une jeunesse entreprenante et cultivée fournira de meilleurs partenaires demain qu'une jeunesse

désabusée et marginalisée. Le désintérêt pur n'existe jamais totalement et n'est, comme le dit le sociologue Pierre Bourdieu, qu'« une fiction et un mensonge social ». Ces entreprises investissent aujourd'hui dans des valeurs symboliques, des valeurs humaines qui sont le ferment de valeurs économiques.

Le mécénat culturel peut devenir une véritable valeur de gestion. Certaines entreprises de haute technologie y ont recours pour décloisonner, au travers d'un dialogue entre l'art et la technologie, des savoir-faire extrêmement pointus qui risquent de se couper de l'imaginaire et de perdre en créativité. Hewlett-Packard a depuis longtemps introduit la culture dans l'entreprise pour lutter contre les cloisonnements entre informaticiens et autres métiers intellectuels qui s'ignoraient et se méprisaient.

Il s'agit de montrer que l'entreprise a du talent et que ce talent va au-delà de la technologie et de l'entreprise pour bénéficier à l'ensemble de la communauté sociale.

L'intérêt fondamental du mécénat est qu'il permet de constituer des circuits courts de production de biens sociaux sans passer par l'État — qui prélève l'argent par le biais de la fiscalité et le redistribue, diminué de ses coûts de fonctionnement, sous forme de subventions ou de mise à disposition de services — et de permettre au public (particuliers, associations, entreprises) de définir lui-même l'intérêt public, ce qui reste, dans notre tradition politique, un monopole exclusif de l'État.

MÉCÉNAT MODE D'EMPLOI

Retour à la table des matières

Le mécénat risquerait fort de n'être qu'un miroir aux alouettes si le manager associatif ne savait pas correctement l'intégrer dans sa stratégie et dans sa gestion.

Il est avant toute chose fort peu développé en France, en comparaison avec les pays anglo-saxons, qu'il s'agisse de mécénat d'entreprise ou de particuliers. Dans le domaine culturel, la dépense publique est de 31 milliards (14 pour l'État, 17 pour les collectivités locales) alors que le mécénat ne représente qu'environ 400 à 500 millions de francs. En France, le premier mécène reste la puissance publique.

C'est une ressource difficile à obtenir. La demande est nettement supérieure à l'offre et les entreprises sont sur-sollicitées. La plupart des entreprises qui ont des politiques de mécénat les cantonnent dans des domaines bien déterminés, souvent gérés au travers de fondations, et dont les programmes sont bouclés plus d'un an à l'avance. S'il est possible d'obtenir des financements publics six mois avant la réalisation d'un événement, cela sera beaucoup plus complexe d'obtenir un financement privé.

C'est en outre une ressource fluctuante et incertaine. Elle dépend en premier lieu de la santé de l'entreprise : les dépenses de mécénat seront les premières à être coupées si l'entreprise passe dans le rouge. C'est ensuite un financement le plus souvent ponctuel : l'entreprise sera intéressée par la partie médiatique de la production, l'événement lui-même, et moins par le travail qui, tout au long de l'année, aura permis sa production. Cela est notamment le cas dans le domaine culturel où un spectacle n'est que la partie émergée de l'iceberg ! Prenons l'exemple d'un orchestre : le coût d'un concert ne représente que 5 p. 100 du coût global de fonctionnement. Or ce qui intéresse l'entreprise mécène, c'est le concert, la partie médiatique, et non les 95 p. 100 de frais fixes. Certaines très grandes entreprises ont cherché à remédier à ce défaut en instaurant un partenariat suivi pour leurs opérations de mécénat. TOTAL finance l'Orchestre de Paris, IBM a mis en place des programmes institutionnels qui réalisent un travail en profondeur, Hewlett-Packard soutient la création photographique, mais cela reste l'exception et le fait d'entreprises qui peuvent affecter du personnel et un budget régulier à leur programme de mécénat.

Le mécénat peut enfin être une ressource perverse si le souci de médiatisation prend le dessus : il y aura alors une prime aux valeurs sûres aux dépens de la création et de la prise de risque. Ce n'est pas du tout la même chose de mécéner la restauration de l'Arc de Triomphe ou du dôme des Invalides — domaine étatique par excellence, car il s'agit d'une tâche obligatoire qui n'est pas sujette au bon vouloir d'entreprises à court d'idées qui veulent s'acheter une bonne conscience pour quelques millions — que de jouer la carte d'un jeune artiste dans lequel on croit sous le simple effet du coup de cœur ! Le « vrai » mécénat est un mécénat de création reflétant le talent et la créativité de l'entreprise, dans lequel on croit et dans lequel on s'implique. À défaut, il n'est qu'un artefact destiné « à assurer les fins de mois difficiles d'un État nécessiteux [1] ».

Ces contingences amèneront le manager associatif à observer trois règles dans la gestion des ressources en provenance du mécénat et du parrainage financier.

Première règle : faire mécéner avant tout les coûts variables

Retour à la table des matières

C'est une règle d'or de tout gestionnaire : faire financer les coûts fixes par des recettes sûres, et les coûts variables par des recettes variables. Si l'on ne trouve pas de mécènes, la seule conséquence doit être de ne pas réaliser un événement et non de remettre en cause l'existence même de l'association.

[1] Selon l'expression de Jacques Rigaud, président de l'ADMICAL (Association pour le développement du mécénat industriel et commercial).

Pratiquement, le mécénat et le parrainage sont adaptés au financement des charges fixes directes qui entrent dans la détermination des coûts variables d'un événement. Il s'agira des dépenses d'infrastructure : location de salle, de matériel, prestations annexes, cocktails... Dans de nombreux cas, ces prestations pourront être offertes : c'est le cas des cocktails qu'il est relativement facile de se faire offrir par une firme d'alcool — il sera plus délicat de faire parrainer la consommation de jus d'orange... Le prêt de matériel, notamment pour des voyages d'aventure, est également courant. On est là à la limite du mécénat et du parrainage et les deux opérations peuvent souvent être associées. Si la manifestation est d'un rayonnement certain et associée à un mécène de bonne notoriété, il pourra être intéressant pour des firmes d'y associer leur nom.

Le mécénat en numéraire est évidemment le plus intéressant pour une association. Il constitue une véritable recette propre qui apparaîtra dans le compte d'exploitation et viendra, par exemple, diminuer la part relative des ressources publiques dans les recettes totales. Cela peut être très utile car de plus en plus les collectivités publiques exigent que les associations diversifient leurs ressources, et soumettent l'octroi de subvention à la collecte de concours privés. Et toute entrée d'argent frais permet de générer des produits financiers ou à tout le moins de diminuer les frais financiers.

L'incidence du mécénat ou du parrainage sur le prix de revient se présentera ainsi :

$$PR = \frac{(CUV \times Q) + (CFd - MÉCÉNAT) + (CFi - SUBV)}{Q}$$

et en coût variable

$$\frac{(CUV \times Q) + (CFd - MECE)}{Q}$$

ce qui permettra d'améliorer la marge sur coûts variables et, par là, la contribution aux charges fixes.

Pratiquement, on ne négocie pas avec un mécène le compte d'exploitation à la main. Il déterminera sa participation en fonction d'éléments exogènes à l'exploitation financière de l'événement qui seront :

- *La taille de l'entreprise.* Vous pourrez obtenir de 2 000 à 5 000 francs de l'agence bancaire locale, tandis qu'une grande entreprise ne sera pas intéressée par des participations inférieures à 10 000 francs. Plus une entreprise est importante, plus elle cherche à regrouper ses actions de mécénat sur quelques réalisations importantes.

- *La notoriété de la manifestation et/ou des participants.* Une manifestation culturelle de haut niveau qui réunira les quelques centaines de personnes qui constituent le gratin de la ville vous permettra plus facilement de recueillir des parrainages qu'une manifestation grand public mais sans relief. Un artiste inconnu gagnera à rechercher préalablement le parrainage d'un professionnel au talent reconnu pour faire mécéner ses productions.

Il est donc possible d'obtenir un surfinancement qui dépasse les besoins particuliers de l'événement qui vous a fait rencontrer le mécène. Et comme les prix de vente resteront déterminés par le marché et les contraintes d'intérêt général, il est possible qu'ils soient supérieurs au prix de revient et permettent d'obtenir un résultat d'exploitation positif. Cela ne détourne pas la participation du mécène puisque l'association ne peut que réinvestir cet excédent dans d'autres opérations conformes à son objet social.

Deuxième règle : fidéliser les financements en provenance du mécénat

Retour à la table des matières

Si la part des recettes escomptées en mécénat occupe une place importante dans les ressources de l'association, celle-ci risque d'avoir des difficultés pour financer son développement si elle doit rechercher ses financements au coup par coup, projet par projet. Il est donc essentiel de pouvoir planifier et régulariser les prévisions de recettes.

Deux directions de travail sont possibles :

- *Développer le mécénat des particuliers*

Il n'est actuellement développé en France que dans le domaine humanitaire, où il bénéficie depuis 1989 de privilèges fiscaux spécifiques grâce à l'amendement Coluche. Le mécénat des particuliers est une ressource stable une fois mis en place. On observe qu'en moyenne deux tiers des donateurs renouvellent leurs contributions à la même association. Dès lors qu'on a pu constituer un réseau de donateurs, il devient facile de prévoir une ressource minimale par reconduction qui sera nourrie par un volant de nouveaux donateurs.

Mais la constitution du réseau de donateurs coûte cher.

Il faut d'abord que l'association ait une notoriété suffisante pour inspirer confiance aux donateurs. Toute nouvelle association a intérêt à réaliser rapidement un événement suffisamment spectaculaire et probant qui lui permettra de fonder son projet et ses contacts avec les mécènes sur des réalisations concrètes. Il faudra présenter aux futurs mécènes un programme d'actions réellement fiable pour déclencher les financements.

Les mécènes particuliers sont avant tout les membres de l'association — rappelons que la cotisation, si elle ne représente pas la contrepartie d'un service, est assimilable à un don déductible du revenu imposable — qui peuvent chacun amener quelques donateurs sans frais pour l'association. Un objectif simple est de dire « chaque adhérent amène un donateur ». Cela est en outre un excellent moyen pour tester la capacité de chaque membre à être porteur du projet de l'association. Au-delà, il faudra procéder par extension concentrique, et utiliser des fichiers professionnels de donateurs à des associations proches, d'amicales, d'anciens élèves, d'abonnés à un journal, etc. Moins le fichier est ciblé, moins il est rentable. Sur un fichier peu ciblé, la rentabilité tombera à moins de 1 p. 1 000, sur un fichier ciblé elle pourra atteindre quatre fois plus, soit... 4 p. 1 000.

Aussi faut-il être très prudent avant d'entreprendre une campagne de collecte de fonds, et établir un bilan financier prévisionnel.

EXEMPLE

– Achat de 1 000 adresses à 2,50 F	2 500
– Envoi d'une lettre personnalisée 6 F l'une	6 000
– Affranchissement à 2,30 F	2 300
	10 800

Si l'on escompte un don moyen de 250 francs, le point mort se situe à 10 800/250 = 43 donateurs, soit un rendement de plus de 4 p. 100, ce qui est irréaliste s'il ne s'agit pas d'un public de donateurs fidélisés.

L'opération ne pourra être rentable que si elle est d'une taille qui permet de diminuer les frais fixes :

– Envoi de 20 000 lettres achat des adresses à 1 F	20 000
– Confection documents à 2,50 F	50 000
– Envoi en nombre	24 000
	94 000

soit, avec une rentabilité de 1 p. 1 000, un don point mort de 94 francs, ce qui est réaliste, la moyenne observée se situant entre 200 et 250 francs. Il faudra en outre prévoir au moins 10 francs de frais de gestion administrative et comptable par don pour l'envoi de reçus fiscaux.

On peut donc perdre beaucoup d'argent dans une opération de collecte de fonds si l'on choisit mal ses fichiers, ou si l'on pâtit d'une mauvaise conjoncture. Le CCFD (Comité catholique contre la faim et pour le développement) a perdu plusieurs millions il y a quelques années dans une collecte faisant suite à une campagne de presse l'accusant de financer des organisations de guérilla. La Fondation de France a enregistré un manque à gagner de 7 millions en raison de la grève des PTT de 1988 qui a bloqué l'envoi de la collecte de fin d'année.

Les mois de novembre et décembre sont les points forts de la collecte puisque les contribuables ont jusqu'au 31 décembre pour compléter leur quota de dons déductibles. S'il s'agit d'une première collecte ou d'une collecte sur fichier non

ciblé, évitez cette période où les donateurs sont sursollicités et réserveront leurs dons aux associations qu'ils connaissent déjà.

La constitution d'un réseau de donateurs représente donc un investissement considérable qu'il n'est pas évident de rentabiliser, mais qui une fois fidélisé sera une ressource stable pour l'association. Si à un stade ultérieur de développement l'association émet des titres associatifs, il pourra constituer une base de souscripteurs.

Il y a de fait un ticket d'entrée sur le marché dont le coût tend à s'élever avec le développement du mécénat, la demande augmentant nettement plus vite que l'offre.

- *Bâtir un partenariat avec les entreprises*

Moins coûteuse en argent mais très onéreuse en temps, la collecte de fonds auprès des entreprises impose de multiples contacts et démarches dont le résultat est totalement aléatoire, à moins de bâtir un partenariat suivi.

Le partenariat signifie que l'association et l'entreprise ont trouvé un terrain d'entente pour une collaboration durable. Il ne pourra s'enclencher qu'à partir d'une première expérience réussie et la démonstration à l'entreprise de la compétence et de la fiabilité de l'association qui permettront de définir un projet commun.

En France, le cloisonnement très rigide existant entre l'intérêt général et l'intérêt privé reste un des principaux handicaps au développement de la vie associative, à la différence des pays anglo-saxons où l'intérêt général procède de la confrontation et de la coopération des intérêts particuliers. Les entreprises sont aujourd'hui soucieuses de donner une dimension culturelle et sociale à leur action. Mais elles n'ont pas ce savoir-faire, que les associations peuvent leur apporter : c'est là la base du partenariat.

Troisième règle personnaliser les relations avec les mécènes

Retour à la table des matières

Le mécénat n'est pas une action de charité mais un investissement dans des valeurs sociales et culturelles dont se nourrit également une société. Le chercheur de fonds doit considérer qu'il a un produit à vendre, un investissement immatériel à réaliser qui doit faire l'objet d'un projet raisonné avec évaluation du retour à moyen terme.

Avec les particuliers, il sera nécessaire de tenir informé le donateur des réalisations de l'association et notamment de l'utilisation faite des sommes collectées à l'aide d'activités associatives, d'un bulletin ou de contacts

personnalisés en fonction de la taille et de la dispersion géographique de l'association.

Avec les entreprises, les contacts devront impérativement être personnalisés et de haut niveau. Les actions de mécénat engagent l'image de l'entreprise et, sauf dans les plus grandes qui ont une direction de la communication ou mieux encore un conseiller en mécénat, il n'existe pas de service spécialisé. C'est donc avec le président ou avec l'un de ses proches collaborateurs qu'il faudra traiter.

Le mécénat ne fait pas partie des métiers de l'entreprise ; elle s'avance là dans un domaine nouveau dont elle sent intuitivement le besoin, mais elle attend autant du solliciteur, en projets et en idées, que celui-ci attend des financements du mécène.

Le sollicitant devra donc se pénétrer de l'idée qu'il n'est pas un simple « tapeur » mais qu'il a un véritable projet à vendre. Il faut se dire : « En quoi puis-je intéresser cette entreprise ? » Il ne le sait probablement pas, et c'est pour cela qu'un entretien approfondi est nécessaire, pendant lequel l'écoute et la compréhension permettront de rechercher un point commun aux préoccupations. Ce n'est qu'une fois cette connivence établie que l'on pourra commencer à parler argent.

Le premier objectif est donc d'entrer en contact avec des chefs d'entreprise.

Il faut savoir qu'ils sont sollicités de demandes d'aides de toutes sortes dont ils n'ont pas les moyens d'évaluer la pertinence. Le premier moyen peut être un courrier relancé dix jours après par un coup de téléphone appuyé d'une demande de rendez-vous. La personne à convaincre sera la secrétaire qui tentera à son tour de convaincre son président qu'elle ne lui fera pas perdre son temps.

Une solution plus efficace sera de faire appel à un intermédiaire spécialisé, association ou société, dans la chasse de fonds et la mise en relation de partenaires. Ils seront vis-à-vis de votre interlocuteur un garant du professionnalisme de votre projet. Ces sociétés se développent actuellement et gagnent leur vie en prélevant autour de 20 p. 100 des sommes collectées. Le service qu'elles peuvent vous apporter est, en premier lieu, la définition du produit et sa mise en forme pour qu'il puisse, à partir d'une étude de marché, intéresser des entreprises, puis la maîtrise d'un réseau de partenaires financiers et la mise à disposition d'une logistique à coût zéro pour l'association, puisque la rémunération sera prélevée directement sur les sommes collectées. La fiabilité de cette solution est soumise à une condition fondamentale qui est la confiance réciproque qui doit s'instaurer entre l'association et le collecteur : vous lui confiez le marketing de votre image et devez vous assurer que vous êtes bien en phase. Si vous faites appel à un marchand de soupe, vous aurez une image de marchand de soupe même si le projet est de bon niveau. Il faut se méfier des intermédiaires qui vous promettent d'emblée monts et merveilles. S'il

est sérieux — et efficace — il cherchera à s'assurer de la viabilité de votre projet et de sa convergence avec sa sphère d'intervention. Le bon intermédiaire cherchera à instaurer une collaboration à long terme au-delà du projet ponctuel, c'est la meilleure garantie pour qu'il « vous vende bien » et aux bons partenaires. Il n'est déjà pas facile de transformer le succès d'un événement en projet à long terme : il sera impossible de rattraper la mauvaise image laissée par un intermédiaire incompétent. Une telle relation de confiance ne se construira qu'au cours d'entretiens approfondis, doublés de renseignements pris auprès d'autres organismes ayant déjà traité avec cette société.

L'intérêt majeur de cette solution est la rapidité de collecte qu'une jeune association ne saurait atteindre et une pluralité rapide de contacts qu'elle pourra garder par la suite sans intermédiaires.

Le meilleur moyen pour entrer en contact avec des mécènes reste le réseau. Sauf si vous êtes déjà connu et disposez d'une notoriété, vous ne serez mécéné la première fois que secondairement pour la qualité de votre projet mais parce que vous aurez été présenté par une personnalité ou un membre du réseau. Cette notion de réseau est essentielle. La société française est une société rigide bâtie sur le modèle autoritaire et cloisonné de l'administration publique. L'existence de réseaux transversaux d'amitiés et d'initiés, de clubs plus ou moins fermés de gens auxquels on ne peut refuser un service puisqu'on sera amené à leur en demander un demain, est un élément essentiel à la respiration du tissu social. Le principal prix de la fondation Jacques Douce est sans doute, à côté de la bourse en numéraire, d'obtenir aux lauréats des rendez-vous avec un échantillon de chefs d'entreprise parmi les plus performants.

Nous en avons déjà parlé : un conseil d'administration bien composé devra comporter des membres des réseaux dont on a besoin. Le premier rôle d'un président n'est pas de coller des enveloppes le soir à la veillée mais d'ouvrir des portes.

Lorsque l'association décide de lancer une campagne de collecte de fonds, elle doit confier cette responsabilité à une personnalité membre d'un réseau, qu'elle soit ou non membre du conseil d'administration ou du conseil d'orientation. Ce système est utilisé outre-Atlantique par les universités qui désignent un de leurs brillants anciens élèves pour relancer les autres. Il faut dans ce domaine être très pragmatique : le don ne couronnera pas — du moins dans un premier temps — la richesse intellectuelle du projet de l'association mais le fait qu'elle ait pu acquérir à sa cause une personne à laquelle on ne pourra dire non.

La démarche peut s'élaborer en deux temps : le collecteur de fonds recherchera d'abord l'adhésion d'un certain nombre de personnalités que l'on pourra regrouper dans une catégorie spéciale de membres bienfaiteurs ou membres mécènes. On pourra éventuellement constituer un conseil d'orientation ou comité de parrainage

dont le rôle, à l'exclusion de toute tâche d'administration, sera de donner une notoriété à l'association. Ensuite, ce petit réseau sera chargé de collecter des fonds pour des opérations précises.

Le système n'est pérennisable que si l'association sait rapidement mettre à son actif des réalisations substantielles. S'il est légitime d'utiliser sur le plan tactique les petits travers de la vanité humaine, les soutiens qu'acquerra l'association reposeront sur une stratégie de développement à long terme nourrie de réalisations concrètes.

L'intérêt du mécénat est d'ouvrir des voies quasi illimitées de recherche de fonds, de faire appel à l'ingéniosité des membres et de créer un véritable marché des projets associatifs. Les organisations humanitaires ont mis en place des opérations produit-partage qui associent un don à l'achat d'une denrée. Le coût de la collecte est presque nul, et le multiplicateur très élevé. Quelques centimes sur un produit de grande consommation sont indolores pour le fabricant et lui apportent un outil de communication de bon niveau, drainant vers l'association une ressource régulière qui ne sera toutefois réservée qu'aux associations à notoriété nationale. Les organisations humanitaires ont mis en place avec le Crédit coopératif des fonds communs de placement humanitaires dont les dividendes leur sont versés en lieu et place du membre qui reçoit en échange un certificat de versement qui lui procurera un abattement fiscal.

LE COMPTE À LA FONDATION DE FRANCE

La Fondation de France est un établissement reconnu d'utilité publique créé à l'initiative de l'État qui collecte les dons et legs des particuliers pour développer des programmes dans tous les domaines scientifiques, sociaux et culturels.

Certaines associations d'intérêt général, lorsque la qualité de leur fonctionnement et de leurs actions ne saurait être mise en doute, peuvent bénéficier d'un agrément de la Fondation de France, accordé après avis d'un comité de personnalités éminentes.

Il se traduit par l'ouverture d'un compte à la Fondation qui reçoit les dons permettant ainsi aux donateurs de bénéficier du régime fiscal privilégié de la Fondation de France (un plafond de déduction de 5 p. 100 du revenu imposable). Les sommes enregistrées sur le compte sont ensuite reversées directement à l'association.

L'agrément est en outre un label de qualité qui ne peut que disposer favorablement les donateurs à l'égard de l'association.

Fondation de France : 40, avenue Hoche — 75008 Paris.

Le mécénat a également ses dangers : la concurrence devient très aiguë entre les associations et tend à élever le coût du ticket d'entrée sur le marché de la collecte de fonds. Les premières ressources de l'association seront mobilisées dans l'édition de plaquettes destinées à séduire les donateurs, aux dépens de son action

concrète. La médiatisation peut introduire de véritables distorsions. Le téléthon draine vers l'Association française de myopathie des ressources financières qui sont plus l'expression du caractère médiatisable de son projet que des besoins de la recherche médicale : une chaîne de télévision est sûre de faire une bonne audience avec des enfants paralysés dans des fauteuils roulants tandis que des chômeurs en fin de droit feront moins recette.

Demande illimitée, offre encore très réduite, le risque existe de voir évincés du mécénat les projets peu médiatisables.

Comme tout marché faisant intervenir des préoccupations d'intérêt général, le mécénat devra se doter d'un code de déontologie pour en éviter les effets pervers et n'exclut pas, dans certains domaines précis, le maintien des subventions publiques.

SUBVENTIONS, DANGER !

Retour à la table des matières

Les subventions sont indispensables au fonctionnement de l'association lorsqu'elle ne peut, en raison de la nature de son activité, dégager des ressources propres suffisantes pour équilibrer son exploitation. Une subvention est la contribution de la collectivité publique au projet associatif lorsque le bien collectif produit ne peut être mis à la disposition du public à un prix acceptable.

Nous sommes dans le cas d'un service à deux bénéficiaires un bénéficiaire principal, l'usager, qui n'en est que partiellement le payeur, et un bénéficiaire secondaire, l'État ou une collectivité locale qui complète la part du prix qui n'est pas facturée au bénéficiaire principal.

Cette logique d'un marché à trois partenaires ne reflète pas la réalité de la pratique du subventionnement qui est au contraire très perverse pour la stratégie de développement et la gestion des associations.

On a vu que la subvention doit avant tout être destinée à financer la part des frais de structure qui ne peut l'être sur ressources propres. Le mécénat ne peut s'y substituer, sa variabilité et son imprévisibilité le rendant inapte, sauf dans les très grosses organisations humanitaires, au financement des frais fixes.

Une stratégie de financement équilibrée s'établira ainsi :

Subvention	CF
Mécénat	CFd
Recettes propres	CUV

Les subventions sont de deux sortes : les subventions de fonctionnement et les subventions d'équipement.

La subvention d'investissement — ou d'équipement — est de loin la plus intéressante. Elle constitue un apport en fonds propres dont l'association est par nature démunie, elle n'a pas à être reconduite d'une année sur l'autre et ne présente pas tous les effets pervers des subventions de fonctionnement. Cependant, c'est pour celles-ci que les associations ont une véritable et nuisible boulimie.

Les subventions de fonctionnement : un réel danger pour un avantage douteux

Retour à la table des matières

Recevoir des subventions peut avoir plus d'inconvénients que d'avantages, même si dans certains cas cela est indispensable.

1. *Une évaluation aberrante.* Le calcul d'une subvention n'obéit que de manière très marginale à un calcul objectif du coût d'un service imputable à une collectivité publique. Les subventions de l'État dépendent du vote de la loi de finances et sont donc liées à des considérations politiques tout en dépendant de la santé de l'économie.

Même lorsqu'elles tentent de se référer à un coût — c'est le cas des associations du secteur social qui fonctionnent au prix de journée — les règles de calcul sont tellement absconses qu'elles ne sauraient représenter un coût économique réel. La principale source de subvention reste les collectivités locales, ce qui induit d'autres considérants : les subventions peuvent être attribuées selon des considérations de politique locale et des pratiques clientélistes du maire. Dans une métropole du Midi méditerranéen, la masse des subventions était — jusqu'à ce que le scandale éclate —attribuée après instruction par une association « des amis du maire » qui veillait à ce qu'elles ne soient attribuées qu'à des affidés. Cela met l'association à la merci d'un retournement de majorité municipale qui peut amener une rupture brutale de subvention. On l'a vu après les élections municipales de 1983, ce qui a amené la jurisprudence à rechercher un régime de plus grande stabilité dans les relations entre les collectivités publiques et les associations, et à appliquer aux conventions de subventionnement le régime juridique des contrats de droit public. Le calcul d'une subvention obéit à une multitude de déterminants non économiques, et ni l'association ni la collectivité publique ne sont généralement capables de dire quel coût et quel service sont financés par la subvention !

2. *Toute subvention induit un pouvoir de contrôle de l'autorité publique,* qui reste limité à l'utilisation de la subvention si elle représente moins de 50 p. 100 des ressources de l'association. Au-delà, c'est l'ensemble de la gestion qui est soumis au contrôle des Chambres régionales des comptes. Si les subventions représentent

plus de 75 p. 100 des recettes (limite purement indicative), l'association est considérée comme para-administrative — c'est-à-dire comme représentant une privatisation dissimulée et irrégulière d'activités normalement assumées par l'administration — et doit en conséquence être soumise aux règles de gestion publique. D'une manière générale, toute subvention amène une perte d'indépendance du seul fait que, finançant des frais fixes, une interruption ou une diminution sensible mettra en péril l'existence même de l'association à la différence des subventions exceptionnelles et du mécénat qui n'auront d'incidence que sur la réalisation d'une opération.

LA NATURE JURIDIQUE D'UNE SUBVENTION

Une subvention n'est jamais un droit, mais seulement une possibilité offerte aux associations déclarées de recueillir des fonds en provenance de l'État et des collectivités territoriales. Une subvention s'inscrit toujours dans un cadre annuel, et il n'existe aucune contrainte pour une collectivité publique de la reconduire d'une année sur l'autre.

L'État exige fréquemment un agrément (par exemple pour les associations sportives et de jeunesse, les associations familiales, etc.) qui pourra entraîner l'adoption de certaines clauses dans les statuts. L'octroi d'une subvention est sujet à des conditions de forme et de légalité, rappelées par la circulaire du Premier ministre du 15 janvier 1988.

Les collectivités locales ne peuvent accorder des subventions que dans la limite de leur compétence territoriale : l'association bénéficiaire doit présenter un intérêt public local (communal, départemental ou régional) concernant l'ensemble des habitants. Ce qui exclut – en principe – les subventions politiciennes ou qui avantageraient ouvertement certains citoyens par rapport à d'autres.

Une collectivité publique qui subventionne une association n'est pas responsable des agissements de celle-ci, mais si la subvention avait été affectée à un objet précis qui n'est pas respecté par l'association, la collectivité publique pourra être attaquée en responsabilité par les usagers lésés.

La pratique tend de plus en plus à inscrire les subventions dans un cadre conventionnel qui définit la mission de service public affectée à l'association et garantit l'association du paiement effectif de la subvention. Pour stabiliser les relations entre collectivités locales et associations, la jurisprudence a reconnu aux conventions le caractère de contrat public, suite aux nombreuses résiliations de subventions qui avaient suivi les élections municipales de 1983 mettant en péril jusqu'à l'existence de certaines associations. Un contrat public peut toujours être résilié dans l'intérêt général par le cocontractant public, mais il doit alors indemniser l'association, qui garde la possibilité d'exercer un recours de plein contentieux devant les tribunaux administratifs. Un nouveau pas a été fait par les juges qui ont reconnu à la décision unilatérale d'attribuer une subvention (donc en l'absence de convention), le caractère d'acte créateur de droit ne pouvant être retiré : en cas d'alternance politique, un nouveau ministre ne peut rayer d'un trait de plume les décisions de subventionnement prises par son prédécesseur.

Mais aucune décision d'octroi de subvention ne saurait dépasser le cadre annuel, même s'il est conclu des « conventions pluriannuelles » qui n'ont juridiquement que le caractère de déclaration d'intention et non de contrat, en raison de la supériorité du principe de l'annualité budgétaire qui s'impose à l'État et aux collectivités territoriales.

3. *Toute subvention de fonctionnement induit des effets pervers sur la gestion de l'association.* Économiquement, la subvention est une aberration, puisqu'elle consiste à payer, à partir d'une évaluation forfaitaire et aléatoire, un service avant qu'il ne soit fait. L'affectation correcte d'une subvention à une opération précise dépendra de la qualité de la gestion associative que l'autorité versante n'a pas les moyens de contrôler.

Globalement, on constate que l'octroi d'une subvention contribue à développer une mentalité d'assisté et joue un rôle non incitatif à la recherche de ressources propres et de partenariat privé. Le manager associatif négligera de bien gérer puisque de toute manière la recette est assurée. En outre, si la subvention s'effectue dans un contexte clientéliste, ce qui est fréquemment le cas dans le cadre communal, le maire se sentira obligé de compenser par une nouvelle subvention les pertes d'exploitation. La subvention devient alors une prime à la mauvaise gestion : c'est en faisant des pertes que l'on démontre le besoin de subvention ! Compte tenu de la politisation de la vie associative en France, la revendication de subvention sera appuyée par un discours idéologique qui aura pour principale mission de masquer l'incurie des gestionnaires.

Deux principaux effets négatifs apparaissent :

- *La subvention tend à faire augmenter les charges de structure* (notamment par l'embauche de personnel administratif), et il se produit alors un effet de cliquet. Il est impossible de revoir la subvention à la baisse, et l'augmentation de la subvention une année appelle l'augmentation les années suivantes.

  Du fait que la subvention n'est gagée sur aucune réalisation concrète de l'association, le poids de la bureaucratie augmente sans contrepartie d'efficacité. Dans les grandes fédérations associatives subventionnées, des postes sont entièrement consacrés à... la recherche de subventions !

- *Le subventionnement tend à tuer l'intelligence de l'association.* Une subvention est longue à obtenir et entraînera les administrateurs dans une multitude de démarches coûteuses en temps et en énergie. La négociation ne se faisant sur aucun critère rationnel de gestion, l'enjeu sera de rechercher des appuis et des protections : intervention auprès d'un parlementaire, d'un ministre, siège du bureau du maire, pétitions, appuis politiques... On risque fort de s'éloigner du marketing de projet pour entrer dans un tout autre genre : luttes de pouvoir, rivalités de clan, « magouilles politiciennes »... ; l'association risque fort de devenir l'alibi d'affrontements qui ne la concernent pas et le cache-sexe de forces qui la dépassent.

  L'univers du subventionnement est profondément malsain, et le mauvais exemple vient... des autorités publiques elles-mêmes. L'État et les

collectivités locales recourent abusivement à la forme associative pour contourner les règles de gestion publique lorsqu'elles constatent leur impuissance. Elles créent alors des associations para-administratives, démembrements de l'administration qui n'ont de l'association que la forme juridique. Cette méthode permet parfois d'affecter des subventions à des opérations inavouables : on se souvient des scandales du Carrefour du développement et du Comité français d'éducation pour la santé. Au niveau local, les associations subventionnées permettent de constituer des caisses noires pour financer sur fonds publics les campagnes des partis politiques.

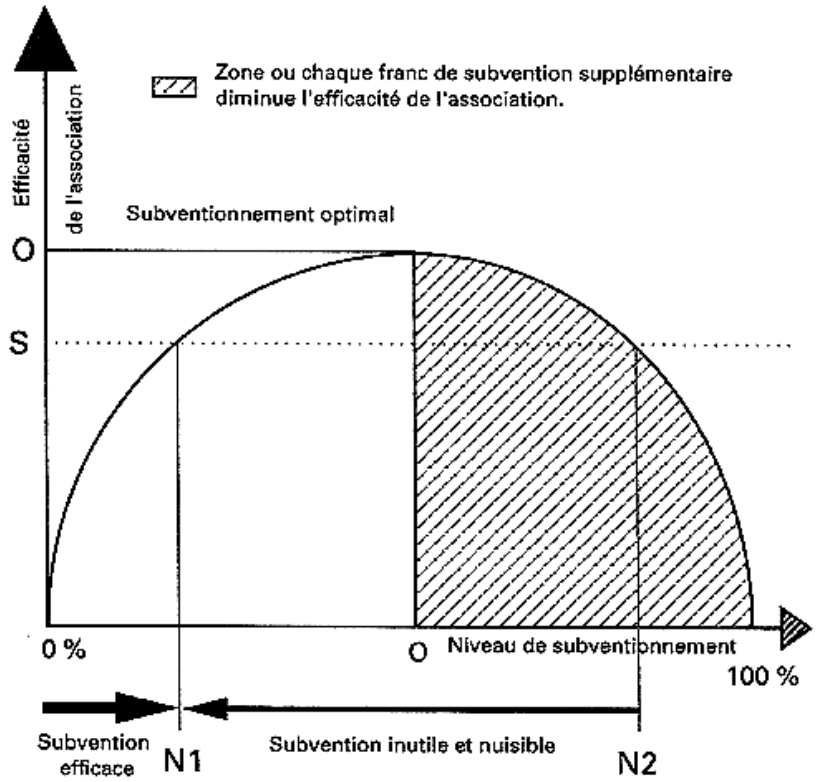
Certes, peu d'associations rentrent dans cette problématique, mais toutes connaissent les problèmes liés aux financements publics, paiements tardifs et frais financiers galopants !
Bienheureuses les associations qui peuvent se passer de subventions ! Elles sont généralement plus dynamiques et plus efficaces.
Cependant, dans certains domaines, le secteur social et culturel notamment, le recours aux subventions est inévitable. Il faudra s'efforcer alors de maintenir une gestion de qualité.

COMMENT BIEN UTILISER LES SUBVENTIONS ?

Retour à la table des matières

On constate dans la pratique que l'efficacité des subventions obéit à une courbe dite de Laffer, ainsi dénommée après avoir été mise en évidence par Arthur Laffer et les économistes de l'offre aux États-Unis à propos de la fiscalité. Au-delà d'un optimum O, tout prélèvement fiscal supplémentaire diminue l'efficacité économique. À un prélèvement de 100 p. 100 correspond une efficacité économique nulle. Le phénomène est identique en matière de subventions : il existe un optimum au-delà duquel tout franc supplémentaire ne contribue qu'à augmenter les charges de structure et l'efficacité de l'association (rapport entre les services produits et la structure de l'association) tend à diminuer. Il en résulte que pour un même niveau d'efficacité S on peut trouver deux niveaux de subventions N1 et N2. Une subvention à 100 p. 100 signifierait que l'association assume un service administratif de fait, en doublant le fonctionnement normal de l'administration, en y ajoutant des charges supplémentaires de structure, et que son efficacité est nulle. C'est un raisonnement que suit la direction du budget en demandant la réintégration des associations para-administratives dans les structures de l'administration.

Si l'association doit avoir recours à une subvention, la première opération à faire est donc de bien évaluer ses besoins.



Première règle : une subvention est un solde obtenu après épuisement de toutes les autres sources de financement

Retour à la table des matières

Beaucoup d'associations font le raisonnement inverse et considèrent que l'octroi d'une subvention est le préalable au démarrage de leur activité. C'est tout l'inverse qu'il faut faire !

Nous proposons la démarche suivante :

1. Bien définir le service à mettre en œuvre, par la démarche d'étude de marché vue au chapitre premier, afin de ne pas gonfler les coûts par un service trop large et trop imprécis.

2. Isoler les coûts unitaires variables, fixes directs, et les charges de structure induites, et déterminer un prix de revient du service.

3. Minorer ces coûts en gérant au meilleur rapport qualité-prix : utiliser autant que possible le financement par redéploiement. Une association sœur n'a-t-elle pas une infrastructure sous-utilisée que l'on peut mettre à contribution sans gonfler les charges de structure ? Le partenariat avec d'autres associations ou institutions ne permet-il pas d'obtenir des échanges de services quasi gratuits ? Les tâches parmi le personnel de l'association sont-elles bien réparties ? Ne prend-on pas trop tôt la

décision d'un nouveau recrutement ? Il est souhaitable de réaliser un audit du fonctionnement de l'administration de l'association. Il est souvent plus facile d'aller réclamer une subvention que d'affronter ses adhérents pour qu'ils paient leurs cotisations. Les frais inutiles et le gaspillage doivent être poursuivis sans pitié ! Ne jamais oublier que réduction des coûts et augmentation de la qualité et de l'efficacité du service vont de pair.

4. Évaluer le prix psychologique auquel le produit peut être vendu. Finance-t-il les coûts variables ? Si non, déterminer le déficit maximal acceptable, si oui, la contribution aux charges de structure.

5. Évaluer la capacité de contribution du portefeuille d'activités aux coûts fixes générés, ou à l'inverse, si l'activité ne dégage pas de capacité de financement, rechercher des capacités de financement interne par la mise en place d'activités lucratives.

6. Par soustraction, on obtient le solde à financer, en termes d'insuffisance de contribution aux charges de structure.

Le calcul du juste nécessaire sera un atout précieux dans une négociation, pour amener son interlocuteur, chiffres à l'appui, sur un terrain connu et le mettre dans une position plus difficile. Dans la plupart des cas, les décideurs publics ne connaissent rigoureusement rien à la gestion associative et partent du principe qu'on leur demande trois fois plus que de besoin. Il faut s'adapter à la capacité de financement de la collectivité et lui proposer de financer une opération ou un service précis. Une petite commune fera un effort sensible avec 10 000 francs et des grandes villes engloutiront des millions dans un club de football. La discussion avec un ministère pourra s'engager entre 100 000 et 500 000 francs. Cela se fait généralement à la tête du client, en fonction des lubies du jour et des lobbies en cours, et de toute façon sur des critères que l'association ne domine pas. Le subventionneur est généralement le pire conseil en gestion qui soit ! Les collectivités publiques sont atteintes des mêmes maladies que les associations, malgré les efforts que font nombre d'entre elles en lançant des démarches qualité.

Deuxième règle : préférer les subventions ponctuelles ou indirectes

Retour à la table des matières

Le subventionnement régulier n'est nécessaire que lorsque le prix de vente est inférieur aux coûts variables et que l'association ne peut, par nature, équilibrer son compte d'exploitation.

Dans les autres cas on peut avoir soit un excès structurel de charges fixes par rapport à la capacité de financement des marges sur coût variable, soit des manques temporaires de recettes propres liés à une activité naissante ou expérimentale.

Les subventions d'équipement (titre VI du budget de l'État ou section d'investissement des collectivités locales) présentent un triple avantage :

- Elles permettent à l'association de réaliser des investissements qu'elle ne pourrait pas faire par manque de fonds propres. Du point de vue comptable, la subvention constitue un haut de bilan (passif) qui se traduit par la constitution d'immobilisations (actif).
- Elle est versée en une seule fois, ou fait l'objet d'une seule décision étalée en plusieurs versements, ce qui évite de rester dans une situation de dépendance permanente à l'égard du subventionneur.

- Elle se traduit par une subvention de fonctionnement directe et permanente aux charges fixes puisqu'une subvention de fonctionnement ne s'amortit pas et allège d'autant le besoin de financement des charges fixes.

Une subvention d'équipement permet soit de développer de nouvelles activités — il s'agit alors d'investissements de capacité dont l'incidence sur l'exploitation de l'association devra être évaluée avec précision (les charges de structure générées seront-elles financées par les recettes ?) —, soit de réduire les frais fixes et les coûts de production, donc des investissements de productivité auxquels les associations ont intérêt à accorder une attention particulière, car elle est généralement faible.

Les subventions expérimentales ou de démarrage sont relativement faciles à obtenir, notamment de la part de l'État lorsqu'il lance un nouveau programme et qu'il cherche des relais dans la société civile pour appuyer l'action de ses services extérieurs dans un certain nombre de domaines comme la création d'emplois, le développement local, le tourisme, etc. Cela suppose que l'association soit, à terme, capable d'autofinancer l'activité créée ou de trouver d'autres financements auprès des collectivités locales ou de partenaires privés.

Les subventions en nature sont d'autant plus pratiques qu'elles n'ont pas toujours à être officialisées. Les plus intéressantes sont les « mises à disposition » de fonctionnaires. Celles-ci accusent un net recul pour ce qui est des fonctionnaires de l'État, compte tenu des politiques de réduction d'effectifs. Néanmoins, on peut bénéficier de mises à disposition temporaires pour certaines opérations s'intégrant aux objectifs prioritaires des ministères. Les fonctionnaires mis à disposition sont souvent les plus dynamiques et les plus ouverts à l'innovation : des qualités que l'administration apprécie peu et qu'elle ne sait en tout cas pas gérer. Cela reste un moyen élégant de les mettre au placard et elle se montre généralement peu pressée de récupérer des agents qu'elle aurait bien du mal à réintégrer dans un organigramme administratif !

Si la mise à disposition d'hommes ou de moyens est permanente, le gestionnaire devra avoir le souci d'en réintégrer le coût salarial dans les charges de

structure s'il veut obtenir un prix de revient réel, en se fixant pour objectif de rémunérer ce poste dans les conditions du marché du travail.

Pour ce faire, il sera utile de présenter en annexe à la comptabilité les coûts prenant en compte les postes mis à disposition, et de les comptabiliser en recettes comme subventions.

Les associations savent généralement bien utiliser les mesures d'aide à l'emploi et souvent de manière abusive. L'association risque de se charger en personnel non qualifié et elle n'est pas en mesure d'apporter la formation à laquelle les stagiaires ont droit. Moins fréquent est l'accueil de stagiaires étudiants qui peuvent apporter une plus-value notable en matière grise : mise en place d'un système informatique, d'une comptabilité analytique, d'un contrôle de gestion, d'une campagne de communication, d'une démarche qualité... Tout cela peut faire l'objet d'un magnifique terrain d'expérience pour un étudiant dynamique entre la fin de ses études et un premier emploi.

Troisième règle : une subvention est la contrepartie d'un service rendu à la collectivité. Elle doit être affectée au financement d'objectifs précis et faire l'objet d'une convention

Retour à la table des matières

La dilution de la subvention dans la masse des charges de structure n'amène généralement que leur gonflement sans contrepartie effective de service. Aussi est-il nécessaire d'identifier dans la comptabilité analytique quelle sera la contribution aux charges fixes et quelle activité la subvention viendra nourrir.

Avec les collectivités publiques, il est souhaitable de conclure une convention d'objectifs. Cela permettra de caler la subvention dans un cadre contractuel — obligatoire si la subvention est supérieure au seuil des marchés publics, soit 300 000 francs — qui sera juridiquement un contrat public, ce qui évite les ruptures brutales liées, par exemple, aux alternances politiques. La convention permettra surtout de préciser les objectifs communs aux deux parties et de déterminer les finalités de la subvention ainsi que les conditions d'évaluation des actions réalisées. S'il s'agit d'un service directement rendu à la collectivité dans le cadre de la mise en œuvre d'une politique publique, le coût de chaque prestation pourra être évalué avec précision, et à une première subvention provisionnelle pourra venir s'ajouter une subvention d'équilibre en fin d'exercice qui prendra en compte le coût précis des opérations réalisées.

Une autre possibilité est la convention de prestation de service qui présente l'intérêt d'être financée sur les budgets de fonctionnement des services (titre III du budget de l'État) et non sur les budgets d'intervention (titre IV) qui sont en

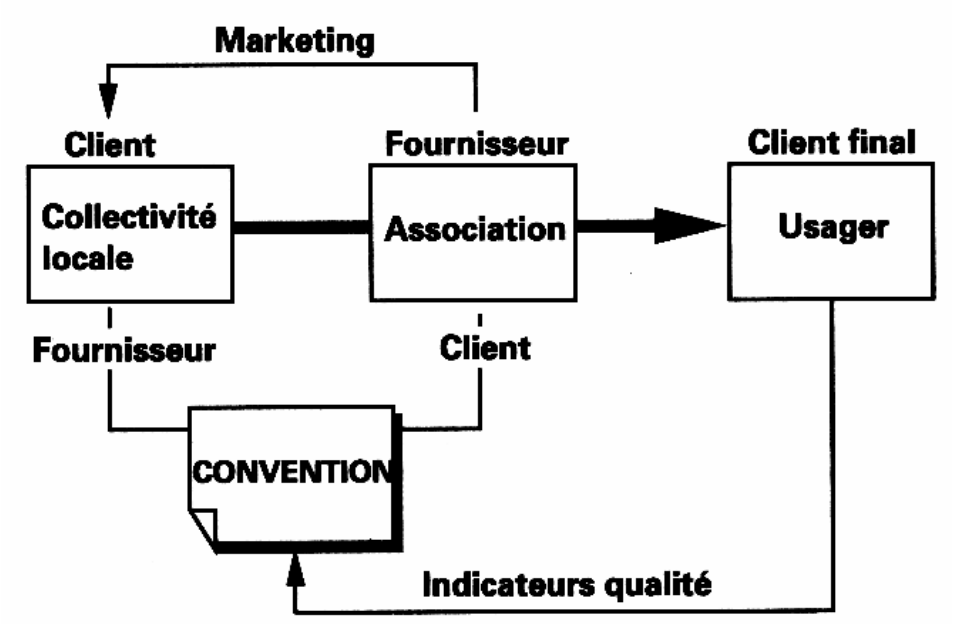
diminution constante. La convention de prestation de service est, en fait, une commande sur devis présenté par le prestataire, qui sera payée sur facture une fois le service fait. Ce système présente l'avantage, d'abord d'être toujours réalisable même si les crédits d'intervention de la collectivité sont épuisés, ensuite de représenter le financement d'un service précis, au centime près ! Le paiement s'effectuera plus tard, après service fait, mais il est possible d'intégrer dans le devis des frais de gestion — 5 p. 100 est un chiffre raisonnable — indemnisant l'association du paiement tardif.

Quatrième règle : la convention doit être un acte de management

Retour à la table des matières

Une convention est un acte juridique nécessairement contraignant — dans des limites, nous l'avons vu, réduites —mais ce doit être avant tout un outil de management. Une simple charte, sans portée juridique, pourrait dans certains cas avoir le même effet de préciser les objectifs communs et les engagements réciproques de chaque partie.

Lorsqu'une collectivité publique signe une convention, elle s'engage dans la production d'un service d'intérêt général. De client qu'elle était lors de la phase marketing, lorsque l'association cherchait à lui vendre le service dont elle est le concepteur, elle devient fournisseur car elle fournit à l'association des moyens — monétaires ou en nature — pour réaliser son projet.



Si l'association est le concepteur du service, elle cherche dans la phase marketing à le vendre à la collectivité qui est alors un client que l'on doit convaincre qu'on lui apporte un réel avantage. Si c'est la collectivité publique qui est le concepteur du service et qu'elle ne recherche dans l'association qu'un maître d'œuvre, cette phase n'existe pas, mais l'association, si elle veut apporter de la valeur ajoutée au projet et lui imprimer sa marque, aura toujours intérêt à tenter de le reprendre et de le revendre bonifié à la collectivité.

La collectivité n'est pas le client final qui est l'usager, mais devient partie d'une chaîne de valeur qui vise à sa satisfaction. Elle devra donc être intégrée de près à la conception et à la réalisation du projet dès lors que son concours a une influence décisionnelle sur la qualité du service fourni au client final : fournit-elle les moyens appropriés ? N'a-t-on pas tenté de comprimer les coûts à l'excès ? Le personnel mis à disposition a-t-il une formation suffisante ? La logistique des relations entre l'association et la collectivité produit-elle de la valeur pour le client final ? La convention, pour bien préciser cette orientation client, mentionnera les indicateurs sur lesquels seront évalués les résultats et qui permettront l'amélioration de la logistique conventionnelle pour apporter toujours plus de qualité au client final.

La convention doit viser quatre chapitres principaux :

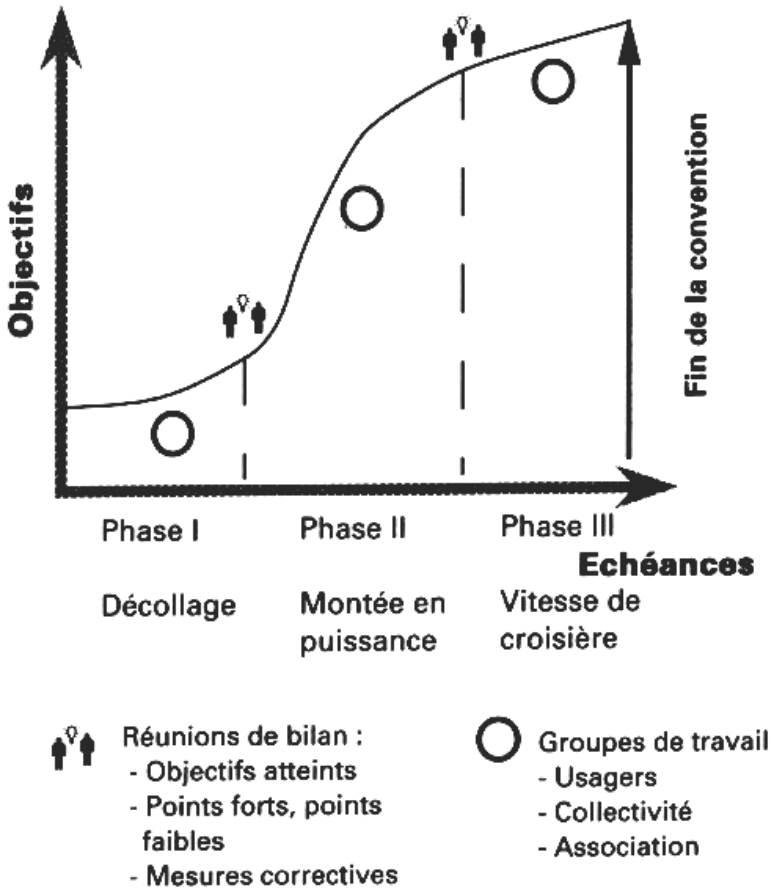
— les objectifs poursuivis ;
— l'échéancier ;
— l'évaluation des résultats ;
— les clauses de (non) reconduction.

- *Les objectifs* doivent être clairement définis. La convention n'est pas une fin en soi, un paravent pour apporter des fonds à l'association, mais le moyen de réaliser des objectifs pour le bénéfice du client final. On pourra recourir à un moyen mnémotechnique simple pour définir des objectifs clairs :

> **F**ractionnable : on se fixe des étapes.
> **A**vouable : il n'y a pas d'objectifs inavouables.
> **R**éaliste : on peut le faire, on en a les compétences et les moyens.
> **C**hiffrable : on peut le mesurer.
> **É**valuable : inclus dans un objectif plus vaste.
> **S**timulant.

- *L'échéancier*. Un objectif sans échéancier n'est soumis à aucune obligation de résultat et n'est que triste littérature... qui cache d'autres objectifs moins avouables ! L'échéancier vise généralement trois phases : le décollage, la montée en puissance et la réalisation des objectifs. À chaque phase il faut prévoir un bilan évaluation qui permettra de mesurer les résultats atteints et d'introduire les corrections nécessaires.

- *L'évaluation.* Elle se fait en continu et aux échéances, à partir des indicateurs retenus dans la définition des objectifs : nombre de participants, indicateurs de satisfaction recueillis par sondage. Elle doit être l'occasion de groupes de travail réunissant usagers, responsables de l'association et de la collectivité, et qui doivent devenir un outil d'animation de la convention.



- *Les clauses de (non) reconduction.* L'association ne doit pas être en position d'être obligée de reconduire la convention pour financer ses frais fixes si elle estime qu'elle n'apporte pas de valeur pour le client final. Comme tout contrat, la convention n'a de valeur que si elle est pleinement libre et conclue pour la réalisation des objectifs affichés. En droit public français, les conventions comportant des clauses financières ont une validité limitée à l'année budgétaire. Il y a là l'occasion d'une réunion élargie d'évaluation annuelle qui doit faire le point sur l'intérêt de la collaboration entreprise au regard du bénéfice apporté au client final.